

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2014

Jaana Hörkkö

# SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA JÄRJESTÖN JOHTAMISESSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hörkkö Jaana

# SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA JÄRJESTÖN JOHTAMISESSA

Opinnäytetyö tehtiin Lihastautiliitto ry:n toimeksiantona. Tavoitteena oli sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan integrointi Lihastautiliiton päivittäiseen toimintaan. Aihe on tärkeä, koska hyvä maine on järjestöille toiminnan edellytys. Monet ihmiset antavat järjestötoimintaan vapaaehtoisesti omaa aikaansa ja muita resurssejaan. Jäsenistö, rahoittajat, lahjoittajat ja muut yhteistyökumppanit on vakuutettava siitä, että toiminta on luotettavaa ja kestää tarkastelun.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta linkittyvät keskenään ja sisältyvät hyvään hallintotapaan. Tutkimus rajattiin sisäisessä valvonnassa ja riskienhallinnassa talous- ja palkkahallinnon näkökulmaan. Hyvää hallintotapaa tarkasteltiin hallituksen näkökulmasta. Kyse on kvalitatiivisesta toimintatutkimuksesta, jossa teoria ja käytäntö ovat vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen taustalla on teorioita, joihin kehittämistoimet nojautuvat. Empiirinen aineisto kerättiin webropol-kyselyllä ja teemahaastatteluilla. Analyysia tehtiin kirjallisuuteen, havainnointiin ja haastatteluihin perustuen. Tutkijan ammatillinen yhteys aiheeseen kyseisessä toimintaympäristössä auttoi tulkinnoissa ja toiminnallisen osion tekemisessä.

Empiriasta saatiin esiin tärkeimmät painotukset sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osalta sekä myös organisaatiotason suurimmat riskit. Tulokset osoittavat, että raportoinnin merkitys on suuri ja esiin nousi tärkeitä kehittämisalueita. Järjestötyössä hallitustyöskentelyn suurin lisäarvo syntyy työskentelystä kaikkien yhteiseksi hyväksi.

Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja hyvä hallintotapa käsitteellistettiin teoriaosuudessa. Työssä yhdistettiin erilaisia standardeja. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen hyvää hallintotapaa, Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia ja listaamattomien yhtiöiden hyvää hallintotapaa hyödynnettiin hyvän hallintotapasuosituksen laadinnassa. Prosessikuvausten laatimisessa on käytetty COSO-mallia, ISO 31000 -standardia ja sosiaali- ja terveysjärjestöjen hyvää hallintotapaa. Sisäisen valvonnan itsearviointilomake on jaettu COSO-mallin mukaiseen viiteen osatekijään ja sen laadinnassa on käytetty apuna lisäksi ISO 31000 -standardia ja hyvä hallintotapa järjestössä -suositusta. Työssä hyödynnettiin myös kaikkia tuloksia, joita kyselyllä ja haastatteluilla saatiin aikaan sekä olemassa olevaa dokumentaatiota.

## ASIASANAT:

Yhdistys, järjestötoiminta, sisäinen valvonta, riskienhallinta, hyvä hallintotapa, corporate governance.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Economics | Master of Business Administration

2014 | 135 + 4 attachments

Jylhä Eila, Heinonen Laura

Hörkkö Jaana

# INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT IN ORGANIZATION LEADERSHIP

This thesis was written commissioned by the Finnish Neuromuscular Disorders Association (FNDA). The objective of this work was to integrate internal control and risk management in the daily operations of the FNDA. The topic is of critical importance because good reputation is crucial for organizations. Many people voluntarily give their time and other resources to organizations. Members, donors, donation factors and other partners need to be convinced that the operation is reliable and it stands up to public scrutiny.

Internal control and risk management are linked to each other and they are included in corporate governance. In internal control and risk management the research was limited to the fields of financial and payroll administration. Corporate governance was examined from the perspective of the Board of Directors. This thesis is based on qualitative action research, where theory and practice interact with each other. The study is based on theories, which were used in the development work. The empirical data was collected by Webropol and by theme interviews. The analysis was carried out based on literature, observation and interviews. The researcher's professional connection to the subject in the operating environment supported in making the partition and operational interpretations.

The empirical analysis revealed the most important priorities of the internal control and risk management as well as the main risks at the organizational level. The results show that reporting is of great importance and the study was to highlight important areas for improvement. In an organization, the greatest value of the Board's work is created by working for the common good of all the parties.

In the theory section, internal control, risk management and good governance were conceptualized the theory section. The work utilised a combination of a variety of standards. The good governance of Health and welfare, the Finnish Corporate Governance Code as well as the good governance of the unlisted companies were utilized in preparation of the good governance recommendation for the FNDA. The COSO model, the ISO 31000 standard, and the good governance of health and welfare were used in creation of process descriptions. The self-assessment form of internal control is divided into five constituents according the COSO model. Also the ISO 31000 standard and the recommendation of good governance in organizations have been utilised. The work has also utilised all the results obtained from the survey and interviews as well as the existing documentation.

## KEYWORDS:

Association, organizational activities, internal control, risk management, corporate governance

# SISÄLTÖ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>KÄYTETYT LYHENTEET</b>  | <b>7</b>  |
| <b>1 JOHDANTO</b>  | <b>8</b>  |
| 1.1 Lihastautiliitto ry  | 11        |
| 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen tärkeys                       | 16        |
| 1.3 Tutkimusote ja -menetelmä                                      | 18        |
| 1.4 Teoreettinen viitekehys ja sisällön analyysi                   | 19        |
| 1.5 Aikaisemmat tutkimukset  | 20        |
| 1.6 Tutkimuksen rakenne  | 22        |
| <b>2 SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA</b>                      | <b>24</b> |
| 2.1 Sisäinen valvonta  | 24        |
| 2.1.1 Sisäinen valvonta ja tilintarkastus                          | 25        |
| 2.1.2 Sisäinen valvonta ja COSO                                    | 28        |
| 2.1.3 Sisäisen tarkastuksen kansainvälinen ammatillinen viitekehys | 35        |
| 2.1.4 Muita sisäisen valvonnan viitekehyksiä                       | 37        |
| 2.1.5 Sisäisen valvonnan käyttöönotto                              | 40        |
| 2.2 Riskienhallinta  | 46        |
| 2.2.1 Kokonaisvaltainen riskienhallinta                            | 48        |
| 2.2.2 Riskienhallinta ja COSO-ERM                                  | 52        |
| 2.2.3 Riskienhallinta ja ISO 31000                                 | 55        |
| 2.2.4 Muita riskienhallinnan standardeja                           | 57        |
| 2.2.5 Riskienhallintaa eri näkökulmista                            | 58        |
| 2.2.6 Riskienhallinnan käyttöönotto                                | 64        |
| <b>3 HYVÄ HALLINTOTAPA</b>   | <b>68</b> |
| 3.1 Yhdistyslainsäädäntö   | 68        |
| 3.2 Hyvä hallintotapa yleisesti                                    | 74        |
| 3.3 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate governance) | 77        |
| 3.4 Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen           | 79        |
| 3.5 Säätiön hyvä hallinto  | 79        |
| 3.6 Hyvä hallintotapa järjestössä                                  | 80        |
| <b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>                                      | <b>85</b> |
| 4.1 Alkukartoitus  | 85        |

|  |    |
|--|----|
| 4.2 Teemahaastattelut                    | 86 |
| 4.3 Toiminnallinen osio                  | 90 |
| 4.4 Työn validiteetti ja reliabiliteetti | 94 |

## **5 TULOKSET** **99**

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 5.1 Alkukartoitus       | 99  |
| 5.2 Teemahaastattelut   | 104 |
| 5.3 Toiminnallinen osio | 111 |

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET** **113**

|  |     |
|--|-----|
| 6.1 Johtopäätökset tutkimuksen onnistumisesta                    | 113 |
| 6.2 Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista                        | 117 |
| 6.3 Kehittämisehdotukset   | 123 |
| 6.3.1 Raportointi  | 123 |
| 6.3.2 Liittohallitus   | 124 |
| 6.3.3 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta                       | 126 |
| 6.4 Tutkimuksen hyödyntäminen ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet | 128 |

## **LÄHTEET** **131**

### **LIITTEET**

Liite 1. Webropol-kyselyn vastauksia "kyllä, ei, en osaa sanoa" -vaihtoehtoista

Liite 2. Alkukartoituksen kyselylomake

Liite 3 a. Organisaatiotason kontrollit ja sisäisen ohjeistuksen matriisi  
talous- ja palkkahallinnon osalta

Liite 3 b. Prosessikuvaukset: ostoreskontra, myyntireskontra, palkan-  
laskenta, työaikaseuranta

Liite 3 c. Sisäisen valvonnan itsearviointilomake

Liite 4 a. Hyvä Hallintotapa, suositus. Lihastautiliitto ry

Liite 4 b. Luettelo uuden hallitusjäsenen perehdytysasiakirjoista

## KUVIOT

|  |     |
|--|-----|
| Kuvio 1. Lihastautiliitto ry:n organisaatio.                             | 12  |
| Kuvio 2. Tuotot 2012.  | 13  |
| Kuvio 3. Kulut 2012.   | 14  |
| Kuvio 4. Tutkimuksen viitekehys (mukaillen Kettunen, 2007).              | 17  |
| Kuvio 5. COSO-kuutio (COSO 2013, 6).                                     | 30  |
| Kuvio 6. Geneerinen ostoprosessi (Ahokas 2012, 70).                      | 43  |
| Kuvio 7. Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi (Tiihonen 2007, 194). | 50  |
| Kuvio 8. COSO-ERM (mukaillen Sisäiset tarkastajat, 2013a.)               | 54  |
| Kuvio 9. Organisaation aineeton pääoma                                   | 60  |
| Kuvio 10. Riskienhallintaprosessi (Ilmonen ym 2010, 93).                 | 65  |
| Kuvio 11. Hyvä johtamis- ja hallintojärjestelmä (Alftan ym. 2008, 13).   | 76  |
| Kuvio 12. Hermeneuttinen kehä  | 116 |

## TAULUKOT

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1. Sisäisen valvonnan komponentit ja periaatteet (COSO 2013)    | 34 |
| Taulukko 2. Sisäisen valvonnan viitekehyksiä                             | 39 |
| Taulukko 3. Yritystason kontrollin dokumentointi (Ahokas 2012, 68)       | 42 |
| Taulukko 4. Yksittäisen kontrollin dokumentointi (Ahokas 2012, 73)       | 43 |
| Taulukko 5. Esimerkki arviointitulosten raportoinnista (Ahokas 2012, 88) | 45 |
| Taulukko 6. Vertailua riskienhallinnan kehitystasojen välillä            | 47 |
| Taulukko 7. opinnäytetyön tekeminen aikajärjestyksessä                   | 94 |

# KÄYTETYT LYHENTEET

| Lyhenne       | Lyhenteen selitys   |
|---------------|---|
| AS/NZS 4360   | Australian and New Zealand risk management standard   |
| BS25999       | British Standard for Business Continuity Management Systems                                 |
| COBIT         | Control Objectives of IT and Related Technologies   |
| CoCo          | The Criteria of control   |
| COSO          | Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission                            |
| COSO-ERM      | Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission–Enterprise Risk Management |
| ECIIA         | The European Confederation of Institutes of Internal Auditing                               |
| FMEA          | Failure Mode and Effect Analysis  |
| IIA           | The Institute of Internal Auditors  |
| IM            | Issues Management   |
| INTOSAI       | The International Organization of Supreme Audit Institutions                                |
| ISO           | The International Organization for Standardization  |
| ISO 177990    | Standard for Information Security   |
| ISO/IEC 27005 | Information Security Risk Management Standard   |
| ISO/IEC 27001 | Information Security management   |
| Kela          | Kansaneläkelaitos   |
| PESTEL        | Poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen, laillinen                   |
| RAY           | Raha-automaattiyhdistys   |
| SWOT          | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats   |
| YTY           | Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry                                    |

# 1 JOHDANTO

*”Mikä ei ole oikeus ja kohtuus, se ei saata olla lakikaan; sen kohtuuden tähden, joka laissa on, se hyväksytään. Kaikkea lakia on älyllä käytettävä, sillä suurin oikeus on suurin vääräys, ja oikeudessa pitää olla armo mukana. Yhteisen kansan hyöty on paras laki; ja sen tähden mikä havaitaan yhteiselle kansalle hyödylliseksi, se pidettäköön lakina, vaikka säädetyt lain sanat näyttäisivät toisin käskevän.” (Olaus 1530.)*

Näin sanotaan aivan uuden ajan alusta peräisin olevissa tuomarinohjeissa, jotka ovat Suomen laki -teoksen alussa. Ohjeiden pääteema on, että lait ja esivalta ovat kansan parhaaksi ja että valtaa ei saa käyttää väärin.

Hyvän tekeminen on kansalais- ja järjestötoiminnan suuri missio, ja suomalaisen järjestötoimintaan sisältyy Aaro Harjun (2012) mukaan tunnetta, intohimoa, sitoutumista ja läsnäoloa. Kansalais- ja järjestötoiminta ovat kaikissa maissa luonnollinen osa kansalaisyhteiskuntaa. Kansalaistoiminnan tunnusmerkkejä ovat muun muassa ihmisen aktiivisuus kansalaisena ja toiminta konkreettisella tavalla toiminnan suuntautuessa itsestä poispäin. Kansalaistoiminnassa toimitaan yhdessä muiden ihmisten kanssa yhteiseksi, ei omaksi hyödyksi, ja siihen liittyy yhteisöllinen ulottuvuus. Järjestö on ihmisten yhteenliittymä, joka toteuttaa tiettyä yhteistä tavoitetta, arvoa tai intressiä.

Yhdistysrekisterissä on noin 135 000 yhdistystä (Patentti- ja rekisterihallitus 2013). Suomessa on sosiaalibarometrin (Peltosalmi ym 2012, 12) mukaan noin 200 valtakunnallista sosiaali- ja terveysjärjestöä ja näissä yli 8 000 paikallisyhdistystä. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaan vähintään kerran vuodessa osallistuu 29 % täysi-ikäisistä suomalaisista.

Peltosalmi ym. (2012, 12–13) mainitsevat, että lähes kaikkea toimintaa sosiaali- ja terveysjärjestöissä voidaan pitää ehkäisevänä työnä, joka parantaa tai ylläpitää ihmisten toimintakykyä ja terveyttä. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen rooli on palvelujen ja tuen tuottamisessa sekä uusien tuen muotojen kehittäjänä merkittävä. Vaikuttamistoiminnan lisäksi vapaaehtois- ja vertaistoiminta ovat järjestö-



toiminnan ydintoimintaa, jossa toisia tukemalla ja auttamalla saadaan itsellekin jotain. Pienimuotoiselta vaikuttava toiminta on käytännössä sitä ongelmia ja sairauksia ehkäisevää toimintaa, mikä on asetettu sosiaali- ja terveystieteiden toimien yhdeksi keskeiseksi tavoitteeksi. Paikallisyhdistysten toiminta on tärkeää ja arvokasta toiminnassa mukana oleville, ja se säästää samalla merkittäväällä tavalla sosiaali- ja terveyspalvelujen kustannuksia.

Taloudellisesta ja sosiaalisesta sekä ympäristövastuusta sosiaali- ja terveysjärjestöt kantavat vain sosiaalista vastuuta. Ne ovat yhden vastuun organisaatioita ja voivat toimia vain, jos jotkin sen sidosryhmistä kantavat kaksi muuta vastuun alaa (Ketola 2005, 165). Rahoitus yleishyödylliseen toimintaan tulee Raha-automaattiyhdistykseltä (RAY) ja muulta julkiselta sektorilta, varainhankinnasta sekä lahjoituksina ja testamentteina. Suuremmilla järjestöillä voi olla elinkeinotoiminnaksi katsottavaa palvelutoimintaa, jota yhdistyslain (26.5.1989/503) 5 § rajaa vain sellaiseen elinkeino- ja ansiotoimintaan, josta on määrätty yhdistyksen säännöissä tai joka muutoin välittömästi liittyy sen tarkoitukseen, taikka jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena. Taloustilanteen vaihtelut ja Suomen yhdentyminen Eurooppaan ovat vaikuttaneet oleellisesti myös järjestöjen toimintaan ja toimintaympäristöön (Paavilainen 2012, 117).

Yhdistyksen hallinnossa noudatetaan yhdistyslakia ja yhdistyksen sääntöjä. Näiden lisäksi järjestöjen toimintaan vaikuttavat sekä suoraan että epäsuorasti monet lait, standardit ja ohjeistukset. RAY:n toiminta perustuu arpajaislakiin. Laki raha-automaattivastuksista määrittelee perusteet avustusten myöntämiseen, maksamiseen, käyttöön, valvontaan, palauttamiseen ja takaisinperintään. Avustusten jakamisessa noudatetaan RAY:n linjauksia ja RAY:n sekä sosiaali- ja terveysministeriön tekemää tulossopimusta. RAY:n toimintaa säätelevät myös valtioneuvoston asetus Raha-automaattiyhdistyksestä, valtioneuvoston asetus Raha-automaattiyhdistyksen rahapelien toimeenpanosta ja sosiaali- ja terveysministeriön asetus raha-automaattiyhdistyksen rahapelien pelisäännöistä. (RAY, 2013a.)

RAY edellyttää avustamaltaan toiminnalta todettuun tarpeeseen perustuvaa tavoitteellisuutta. RAY on muutaman viimeisen vuoden aikana voimakkaasti uudistanut järjestöjen rahoitusavustusten haku-, valvonta- ja raportointiperiaatteitaan. Riskien arviointiin ja sisäiseen valvontaan on kiinnitetty huomiota ja nykyisin kaikkien avustuksen saajien on arvioitava toimintansa riskejä ja sisäistä valvontaa. Avustuksien saajilta tullaan edellyttämään tilintarkastajan raporttia avustuksen käytöstä ja avustushakemusten käsittelyssä kiinnitetään huomiota hakijan kaiken toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen.

RAY:n raha-avustuksia valvotaan valvontatiimissä. Avustusten valvonta on tulevaisuudessa pääasiassa numeroiden ja pykälien pohjalta tehtävää laillisuusvalvontaa. Seurantayksikkö valvoo sitä, mitä avustuksilla on saatu aikaan, eli toiminnan tuloksellisuutta ja vaikutuksia. (Kupila 2012, 24.) RAY pitää riskitekijöinä järjestöissä suuria avustuksia etenkin silloin, jos henkilökuntaa on vähän. Riskitekijöitä ovat RAY:n mukaan lisäksi heikko sisäinen valvonta, jaetut työsuhteet, kilpailuoikeudelliset riskit ja suuret henkilöstömuutokset.

Kelan standardit kuuluvat Kelan rahoittamien toimintojen osalta sosiaali- ja terveysjärjestöjen toimintaan. Nykyisin Kela hankkii kuntoutuspalvelut ja avoterapiat tarjouskilpailun avulla, ja hankintamenettelyssään Kela noudattaa hankintalakia. Kela tekee valittujen palveluntuottajien kanssa sopimukset, jotka ovat voimassa määrääjän arvioitua palvelujen tarvetta vastaavalle määrälle.

Järjestötoiminnasta löytyy yritystoiminnan tavoin ikäviä tapauksia. Mannerheimin Sotakummivaliokunnan lopettaessa toimintansa vuonna 1959 ilmeni, että pääsihteeri oli kavaltanut sotaorpojen varoja 32 miljoonaa markkaa. Tuohon aikaan ilmeni myös muita tapauksia ja silloinen Neuvottelukunta, joka oli järjestöjen yhteistyöjärjestö, asetti järjestöjen taloushallinnon kehittämistoimikunnan. Toimikunta julkaisi vuonna 1961 Taloussääntöoppaan. Oppaan tarpeellisuutta perusteltiin sillä, että järjestöihin luotettaisiin enemmän, koska niiden toiminta perustui pääasiassa vain yhdistysten toimihenkilöiden vapaa-ajan harrastuksiin ja korvauksettomaan työhön. Järjestöt laativat omia taloussääntöjään, jotka

neuvottelukunta hyväksyi ja rekisteröi. Neuvottelukunta julkaisi myös muita oppaita ja alkoi järjestää koulutusta jäsenjärjestöilleen. Raha-automaattiyhdistys alkoi tarkastaa avustuksensaajien varainkäyttöä vuonna 1960. Järjestötoiminnan maine on silloin tällöin myöhemminkin kärsinyt ikävästi ja rötösherrajahdis-  
sa 1980-luvulla se joutui taas koetukselle. 1983 valtiontalouden tarkastusvirasto arvosteli sosiaali- ja terveysministeriötä lomajärjestöjen avustusten laiminlyönnistä, lomajärjestöjen virheellisistä tilinpäätöksistä ja valtionavustusten väärinkäytöksistä. (Paavilainen 2012, 52–100.)

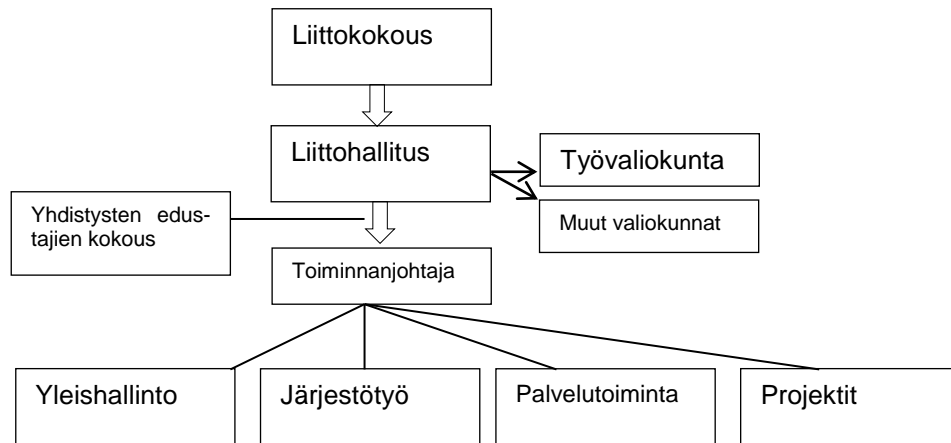
### 1.1 Lihastautiliitto ry

Valtakunnallisena vammaisjärjestönä Lihatautiliitto ry on sosiaali- ja terveysjärjestö. Lihastautiliittoon kuuluu 12 paikallisyhdistystä ja niihin kuuluu noin 2 700 henkilöjäsentä. Lihastaudit ovat harvinaisia sairauksia, jotka usein ovat eteneviä ja suurin osa niistä on periytyviä. Lihastautien pääoire on lihasten heikentyminen, minkä aiheuttajaa ei tunneta. Lihastauteihin ei ole lääkehoitoa. Tällä hetkellä Suomessa arvioidaan lihastauteja sairastavia olevan noin 10 000.

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 1 esitetään Lihastautiliiton organisaatiokaavio. Toiminnasta vastaa yhdeksänjäseninen liittohallitus, jonka valitsee sääntömääräinen syysliittokokous (vielä tällä hetkellä; sääntöjen muutos on käynnissä ja tarkoituksena on päästä yhteen liittokokoukseen vuodesta 2015 lukien, jolloin on vain kevätilittokokous).

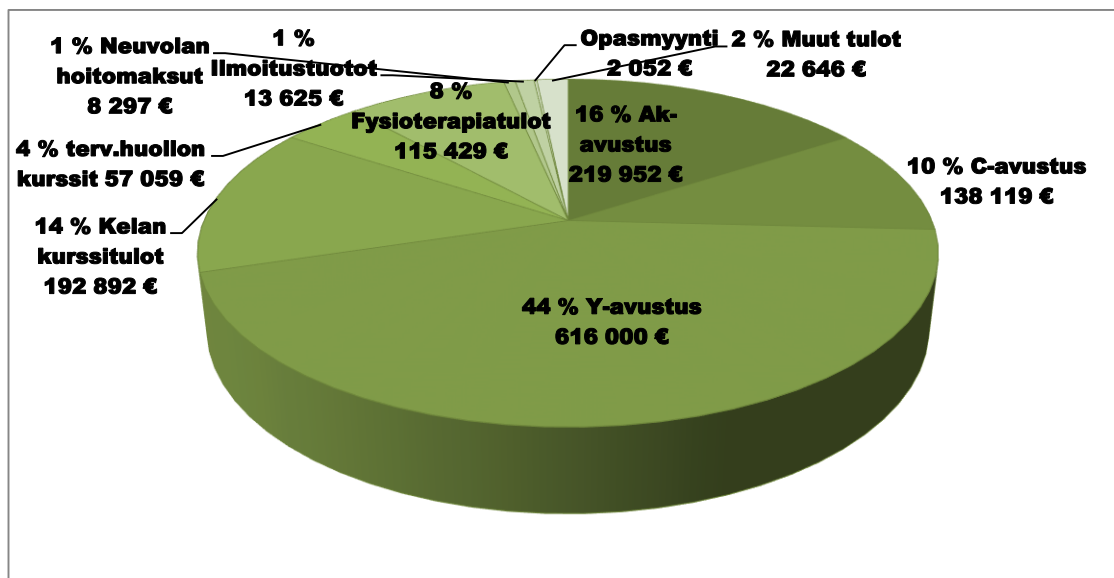
Liittohallitus valitsee keskuudestaan työvaliokunnan, joka on liittohallitukselle asioita valmisteleva elin. Liittohallitus voi asettaa myös muita toimikuntia. Yhdistysten edustajien kokous on nykyisten sääntöjen mukainen Lihastautiliiton jäsenyhdistysten ja puheenjohtajien edustajisto, joka kokoontuu kerran vuodessa. Sen tarkoituksena on ideoida, suunnitella ja kehittää liiton toimintaa. Operatiivisesta johtamisesta vastaa ja henkilöstön esimiehenä on toiminnanjohtaja. Tällä hetkellä Lihastautiliitossa on 20 työntekijää. Liitossa hoidetaan palkka- ja ta-

loushallinnon tehtävät itse ja näissä tehtävissä toimivat hallinto- ja taloussihteeri sekä talouspäälikkö.



Kuvio 1. Lihastautiliitto ry:n organisaatio.

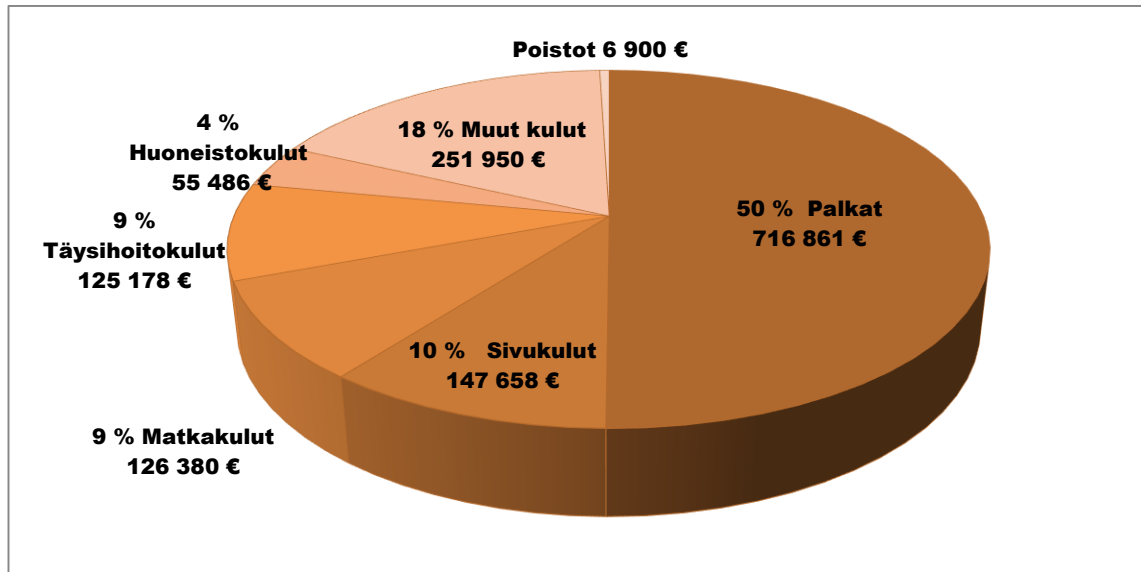
Raha-automaattiyhdistys on Lihastautiliiton suurin rahoittaja, ja myös Kela ja julkinen terveydenhuolto rahoittavat sen toimintaa. Lahjoitusvarojen osuus Lihastautiliitossa on tähän asti ollut pieni. Lihastautiliiton tulorahoituksesta 70 prosenttia on Raha-automaattiyhdistyksen avustuksia, vajaa 20 prosenttia on Kelan rahoittamaa sopeutumisvalmennus- ja kuntoutus- sekä fysioterapiatoimintaa ja alle 10 prosenttia on julkisen terveydenhuollon rahoittamaa toimintaa. 60 prosenttia kuluista on henkilöstökuluja. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 2 on esitetty Lihastautiliiton toiminnan rahoituslähteet vuonna 2012 ja kuviossa 3 on esitetty toimintakulut vuonna 2012.



Kuvio 2. Tuotot 2012.

Y-, Ak- ja C-avustukset ovat RAY:n avustuksia, joita haetaan ja maksetaan eri tarkoituksiin ja erilaisin perustein. Neuvolan hoitomaksut ovat lihastautineuvolan käyntimaksuja, joita saadaan kuntien maksusitoumuksilla. Kelan kurssitulot ja terveydenhuollon kurssit ovat sopeutumisvalmennus- ja kuntoutuskurssien tuloja Kelasta ja julkisesta terveydenhuollosta. Ilmoitustulot ovat jäsenlehden mainostuloja. Fysioterapiatulot ovat Kelan, kuntien ja Varsinais-Suomen erikoissairaanhoitopiirin sopimuksiin ja maksusitoumuksiin perustuvia tuloja. Pieni osa fysioterapian tuloista tulee asiakkaiden maksuosuudesta ja työterveyshuollon käynteinä työpaikoilta. Opasmyynti on painettujen oppaiden myyntituloja ja muut tulot sisältävät lahjoitukset, varainhankintana tapahtuvan myynnin ja vuokratuotot osakehuoneistosta sekä muut pienet tulot.

Seuraavalla sivulla olevan kuvion palkat sisältävät kaikki palkat ja palkkiot. Matkakuluihin sisältyvät maksetut päivärahat, kilometrikorvaukset ja matkustuskulut sekä majoituskulut. Täysihoitokulut ovat sopeutumisvalmennus- ja kuntoutuskurssien kuluja. Huoneistokulut sisältävät vastikkeet ja vuokrat, siivouksen ja hälytysjärjestelmästä aiheutuvat kulut. Muissa kuluissa ovat muun muassa toimisto- ja atk-kulut, painatuskulut ja työterveyshuollon kulut.



Kuvio 3. Kulut 2012.

Lihastautiliitto on verovelvollinen fysioterapiatoiminnasta, jonka verottaja on katsonut tuloverolain 23 §:n mukaiseksi elinkeinotuloksi. Päätöksensä vuonna 2012 verottaja perusteli kilpailutilanteella. Lihastautiliitto ei ole arvonlisäverovelvollinen toiminnastaan. Arvonlisäverolain 4 §:n mukaan tuloverolaissa tarkoitettu yleishyödyllinen yhteisö on arvonlisäverovelvollinen vain saamastaan veronalaisesta elinkeinotulosta, mutta hakeutumismahdollisuutta ei ole arvonlisäverotuksessa erikseen verottomaksi säädetystä toiminnasta, jota fysioterapia on. Myöskään varsinaisesta yleishyödyllisestä toiminnasta yleishyödyllinen yhteisö ei voi hakeutua arvonlisäverovelvolliseksi.

### Lihastautiliiton sisäisen valvonnan nykytilasta

Lihastautiliitolla ei ole sisäistä tarkastusta, mutta vuonna 2013 on harjoitettu sisäisen auditoinnin käyttöönottoa. Auditoinnit alkavat vuonna 2014 ja henkilökunta auditoi toistensa prosesseja etukäteen laaditun suunnitelman mukaisesti. Mukana on myös muutama liittohallituksen jäsen. Auditoinnista laaditaan kirjallinen raportti, joka käsitellään auditointiin kuuluvan tavan mukaisesti.

Hallitus on vuonna 2012 tehnyt ensimmäistä kertaa toiminnastaan itsearviointia. Henkilöstö tekee kerran vuodessa itsearviointia koko organisaation toiminnasta ja se käydään yhdessä lävitse henkilökuntapäivässä.

Lihastautiliitolla on jonkin verran omia sääntöjä ja ohjeita, jotka ovat tallennettuina palvelimelle tiedostoon, johon liiton henkilöstöllä on käyttöoikeus. Tällaisia sääntöjä ovat muun muassa liiton säännöt, koulutusohje, matkustusohje, työajanseurannan täyttöohje, ansiomerkkisäännöt, hankintatoimen ohjeet, taloussääntö ja varhaisen tuen malli. Organisaatiotason kontrollit on esitetty tämän opinnäytetyön liitteenä.

Muusta kuin osto- ja myyntireskontran kirjausperusteista on tehty kirjalliset ohjeet aiheittain, kuten esimerkiksi sopeutumisvalmennus- ja kuntoutuskurssikirjaukset, varastokirjaukset ja oikaisu/korjauskirjaukset. Tulojen ja menojen tiliöinneistä on laadittu kirjausperusteet, kuten esimerkiksi huoneistokulut (yhtiövastike ja siivous) kirjataan toimitilojen neliöiden suhteessa.

Ostoprosessissa kontrolleja ovat muun muassa tilaajan tekemä laskun aiheellisuustarkastus, ostoreskontranhoitajan tekemä asiatarkestus ja tiliöinti, talouspäällikön tekemä tiliöintitarkistus ja laskun hyväksyntä sekä toiminnanjohtajan tekemä tarkistus. Kuukausittain sekä osto- että myyntireskontrat, pankkitilit ja tase täsmäytetään ja laaditaan talouden toteutumisesta raportti, mikä viedään liittohallituksen tiedoksi vähintään neljännesvuosittain. Henkilöstökatsaus ja väli-tilinpäätös laaditaan aina 30.6. ja henkilöstötilinpäätös laaditaan tilinpäätöksen yhteydessä.

Lihastautiliiton liittohallitus ottaa ja erottaa henkilöstön lyhytaikaisia kurssityöntekijöitä lukuun ottamatta sekä määrittää henkilöstön palkan toiminnanjohtajan esityksestä. Talouspäällikkö pitää henkilöstörekisteriä ja tekee palkkakirjanpitoa hoitavalle kirjalliset palkkausperusteet. Työsopimukset allekirjoittaa toiminnanjohtaja ja työsopimukset säilytetään palkkahallinnossa työsuhteen ajan. Työsuhteen irtisanomisen jälkeen työsopimus arkistoidaan. Henkilöstölle on laadittu kirjalliset työnkuvaukset.

Kuukausittain liiton henkilöstö lähettää työajanseurantansa talouspäällikölle tarkastettavaksi, ja tarkastuksen jälkeen seurannat (sekä lakisääteinen että RAY:n

edellyttämä) tallennetaan sekä talouspäällikön että kunkin henkilön omaan tiedostoon. Seurannasta otetaan tuloste, jonka jokainen allekirjoittaa ja tuloste arkistoidaan. Matkalaskut asiata tarkastaa palkanlaskentaa hoitava henkilö, talouspäällikkö hyväksyy ne ja toiminnanjohtaja katsoo ne vielä sen jälkeen.

Tilintarkastus ostetaan KHT-tilintarkastusyhteisöltä, joka tekee normaalisti kaksi tarkastuspäivää vuodessa. Tilintarkastaja on käynyt vuosittain myös liittohallituksen tilinpäätöskokouksessa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja aiheen tärkeys

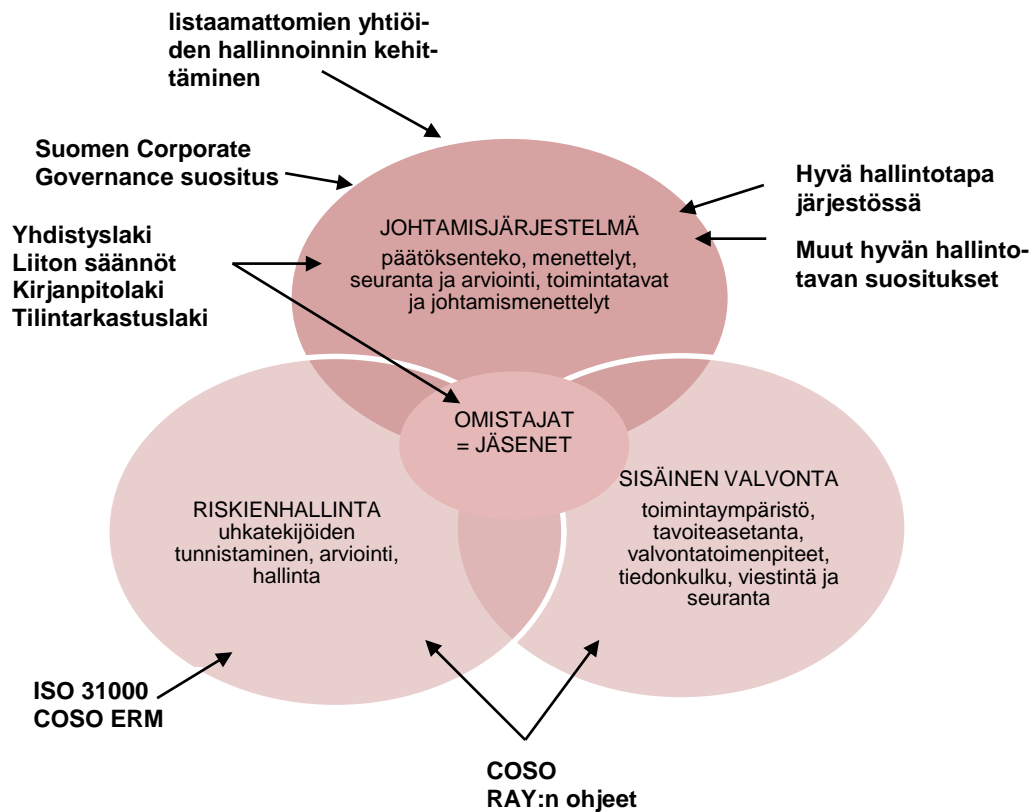
Teen tämän opinnäytetyön työnantajani, Lihastautiliitto ry:n toimeksiantona. Tutkimuksen aihe syntyi Lihastautiliiton toiminnanjohtajan kanssa käymieni keskustelujen pohjalta. Itseäni aihe kiinnostaa, koska työskentelen järjestön talouspäällikkönä ja aihe liittyy kiinteästi omaan työhöni. Päättävöitteena on integroida sisäinen valvonta ja riskienhallinta Lihastautiliiton päivittäiseen toimintaan.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta linkittyvät keskenään ja sisältyvät hyvään hallintotapaan. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 4 esitetään tutkimuksen tavoite sekä näiden kolmen asiakokonaisuuden suhteet ja niihin liittyvä teoreettinen viitekehys. Tavoitteen toteutuessa saadaan sisäinen valvonta ja riskienhallinta integroitua päivittäiseen toimintaan talous- ja palkkahallinnossa sekä Lihastautiliittoon hyvä hallintotapasuositus.

Tutkimuksen päättävöitteen toteutuminen edellyttää:

- sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä hyvän hallinnon käsitteellistämisen
- käytäntöjen ja menettelytapojen dokumentoinnin.





Kuvio 4. Tutkimuksen viitekehys (mukaillen Kettunen, 2007).

Tutkimus rajataan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osalta talous- ja palkkahallinnon näkökulmaan. Hyvään hallintotapaan kuuluu oleellisesti sisäinen valvonta ja riskienhallinta, joten hyvä hallintotapa on osa tätä työtä. Liittohallitus vastaa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä, ja tällä perusteella hyvää hallintotapaa tarkastellaan hallituksen näkökulmasta. Sisäinen tarkastus ei toiminnallisesti koske Lihastautiliittoa, mutta sisäiseen tarkastukseen liittyvä teoria laajentaa näkökulmaa sisäiseen valvontaan, riskien hallintaan ja hyvään hallintotapaan. Tämän vuoksi työssä käsitellään sisäisen tarkastuksen teoriaa.

Opinnäytetyön aiheen tärkeyttä voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, että järjestöt saavat varoja niin yksityisiltä lahjoittajilta kuin yhteiskunnalta. Monet järjestöt saavat julkisia avustuksia. Yhä enenevässä määrin järjestöt kilpailevat yritysten kanssa samoilla markkinoilla ja tekevät yhteistyötä kuntien kanssa. Jär-

jestöjen toiminnan valvontaan on muutaman viime vuoden aikana kiinnitetty enemmän huomiota rahoittajien ja verottajan osalta.

Yritysten on vakuutettava omistajat, sijoittajat ja muut sidosryhmänsä toimintansa oikeellisuudesta. Järjestöjen on vakuutettava jäsenensä, rahoittajansa, lahjoitusten tekijänsä ja muut sidosryhmänsä. Hyvä johtamis- ja hallintotapa, riskienhallinta ja sisäinen valvonta luovat toiminnalle vakautta, jolla vahvistetaan sidosryhmien luottamusta. Vastuullisuus, eettisyys ja sääntöjenmukainen toiminta ovat toiminnan perusedellytyksiä joka sektorilla. Ohjeistukset ja lainsäädäntö sekä organisaation toiminta, ideologia ja koko luovat puitteet riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan järjestämiselle.

Järjestöille hyvä maine on tärkeä asia sen sidosryhmäuskottavuuden kannalta. Järjestötoiminta on kansalaistoimintaa, johon monet antavat vapaaehtoisesti omaa aikaansa ja muita resursseja.

### 1.3 Tutkimusote ja -menetelmä

Kyse on kvalitatiivisesta toimintatutkimuksesta, jossa teoria ja käytäntö ovat vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen taustalla on teorioita, joihin kehittämisessä nojataan. Tutkimus on lähellä kehittämistyötä, jota tehdään toiminnan parantamiseksi. Työn tutkimuksellisuus perustuu siihen, että kehittämistyö dokumentoidaan ja siinä käytetään tieteellisiä menetelmiä, joilla saadaan uutta luotettavaa tietoa. Toimenpiteillä pyritään saamaan kohteessa muutos aikaiseksi. (Kananen 2012, 19–20.) Tavoitteena on kehittää toimintaa systemaattisemmaksi ja saada näkyviin jotain sellaista, mitä ei ole ennen havaittu. Interventioiden avulla on tarkoituksena saada muutos parempaan.

Tietoa lisätään tutkimusosion avulla. Toiminnallisen työn tekijä osallistuu itse muutokseen tutkimuskohteen jäsenenä, joten mukana on myös kommunikatiivisen toimintatutkimuksen näkökulma. Tämä tarkoittaa tässä tutkimuksessa vuorovaikutusta. Kun asioita havainnoidaan, ne nähdään oikeassa asiayhteydessä,

jolloin saattaa paljastua ristiriitoja. Havainnoimalla voidaan myös monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatavaa tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.) Tutkimuksessa vuorottelevat suunnitelma, toiminta, osallistuva havainnointi ja arviointi. Dokumentointimenetelmänä käytetään päiväkirjaa.

Suunnitteluvaihe alkaa nykytilanteen kartoituksella sekä prosessien ja menetelmien dokumentoinnilla. Kartoituksessa käytetään webropol-kyselyä liittohallituksen jäsenille, toiminnanjohtajalle ja hallinto- ja taloussihteerille sekä teemahaastatteluja Lihastautiliiton liittohallituksen varsinaisille jäsenille.

Teemat on valittava niin, että ne kattavat koko ilmiön ja teemoja sekä kysymyksiä ei mietitä loppuun asti etukäteen (Kananen 2012, 102). Tutkimuksen teemahaastattelussa käytettävät keskusteluaiheet alussa ovat *sisäinen valvonta Lihastautiliitossa, riskienhallinta Lihastautiliitossa sekä hallitustyöskentely ja hyvä hallintotapa Lihastautiliitossa*. Teemahaastattelun tekniikkana käytetään avoimia kysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä tehdään niin kauan, kun uusia vastauksia saadaan.

#### 1.4 Teoreettinen viitekehys ja sisällön analyysi

Kehittämistyössä hyödynnetään eri tietolähteitä. Aineistoon kuuluu asiaan liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia ja kehittämisprojekteja. Keskeistä lainsäädäntöä ovat yhdistyslaki, kirjanpito- ja tilintarkastuslaki sekä rahoittajien ja palveluiden ostajien toiminnalle asettamat vaatimukset. Asiaan liittyvistä standardeista merkityksellisimmät ovat COSO sisäisessä valvonnassa, COSO-ERM ja ISO 31000 riskienhallinnassa sekä erilaiset hyvää hallintotapaa koskevat standardit. Aineistona käytetään myös Lihastautiliitossa jo olemassa olevaa kirjallista ohjeistusta, sääntöjä ja dokumentaatiota, työskentelymuistioita ja muuta työskentelyn aikana syntyvää dokumentaatiota. Uutta tutkimusaineistoa muodostuu webropol-kyselyn ja teemahaastattelun pohjalta.

Aineistoon pyritään perehtymään syvällisesti, jotta saadaan teoreettisesti kestäviä ja perusteltuja ratkaisuja. Syvällisellä perehtymisellä pyritään varmistamaan myös se, että omat tulkinnat ovat omia, eivätkä muiden aikaisempia tulkintoja. Aineistoa kerätään niin kauan, että sen määrä on riittävä. Aineiston määrä on riittävä, kun uudet tapaukset eivät tuo enää mitään uutta tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Kananen 2012,191.) Sisällön analyysi on teorialähtöinen, jolloin analyysia ohjaa aikaisemman teorian pohjalta luotu kehys.

### 1.5 Aikaisemmat tutkimukset

Aihealueeseen liittyen on tehty paljon tutkimuksia ja opinnäytetöitä eri näkökulmista tarkasteltuna. Suuri osa aiheeseen liittyvistä opinnäytetöistä on toiminnallisia töitä, joissa johonkin tiettyyn yritykseen on rakennettu jokin malli. Muun muassa Karoliina Piironmaa (2013, 33) on laatinut sisäisen valvonnan kehittämisen työkaluksi itsearviointilomakkeen. Lomake antaa hänen mukaansa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa sisäiseen valvontaan ja se sitouttaa henkilöstön. Työssään Piironmaalla, kuten monella muullakin, on ollut apunaan viitekehys COSO.

Sisäisen tarkastuksen järjestämisen ja järjestämistavan ei ole todettu välittömästi vaikuttavan sisäisen valvonnan tilaan valtion virastossa (Hyvärinen 2011, 80–83). Merkittävin sisäisen valvonnan kehittämiskohde valtiolla on sisäinen toimintaympäristö riippumatta siitä, miten sisäinen tarkastus on järjestetty. Riskienhallinnan kehittämisessä nähtiin tärkeinä kokonaisvaltaisen riskienhallinta-ajattelun omaksuminen ja menettelyn integrointi toimintaan.

Kaija Kinnunen on vuonna 2012 käsitellyt Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymän sisäisen valvonnan nykytilaa ja sen kehittämiskohteita. Tapauksessa kartoitettiin teemahaastatteluilla ja havainnoimalla sisäisen valvonnan nykytilaa sekä miten sitä voitaisiin tehostaa. Tulosten perusteella sisäinen valvonta toimi hyvin, vaikka sitä ei erikseen ollut ohjeistettu. Tulokset katsottiin tilaajalle merkittäväksi, koska suuria muutoksia ei tarvinnut tehdä.

Ritva Pykäläinen-Syrjänen on tarkastellut säätiölain rakennetta ja sen yksittäisiä corporate governance -säännöksiä, analysoinut miten säätiön hallintoa koskeva säädetty malli toteuttaa säätiön tarkoitusta, ja millä säädännöllisillä keinoilla voidaan edistää säätiön johdon tarkoituksen toteuttamista. Tutkimuksen mukaan (2007, 406–410) säätiölaki ja sen johdon valintaa koskevat säännökset eivät sisällä kannustimia toteuttaa tehokkaasti säätiön tarkoitusta. Säätiön hallitus voi itse valita itsensä ja säätiölain säännökset eivät kannusta sopimuskustannusten minimointiin. Tilintarkastajien riippumattomuus vaarantuu, koska säätiön hallitus voi itse valita tilintarkastajat.

Säätiön valvonnan painopiste on ulkoisessa valvonnassa, sillä säätiöllä ei ole omistajapiiriä, vaan sitä hallitsee säätiön tahto. Tahdon toteutumisen ja hallintoelinten toiminnan valvonta on siirretty pakottavasti viranomaiselle. Viranomaisten kannustimien puute johtaa tehottomaan valvontaan. Teoreettisen vertailuanalyysin perusteella Pykäläinen-Syrjäsen (2007, 413) johtopäätös on, että osakeyhtiölain corporate governance -säännökset sisältävät tehokkaammat kannustimet toiminnan tarkoituksen toteuttamiseen kuin mitä säätiölaissa on.

Tilintarkastusyhteisö KPMG:n vuonna 2011 julkaiseman maailmanlaajuisen selvityksen ”Who is the typical fraudster?” mukaan yritysten hallitusten jäsenet, pääjohtajat tai toimitusjohtajat tekevät yhä enemmän väärinkäytöksiä. Yritysmaailmassa väärinkäytöksen tekijä on tavallisimmin 36–45 -vuotias mies ja väärinkäytöksen kohde on usein oma työnantaja. Tyypillinen väärinkäytöksen tekijä työskentelee taloustoiminnoissa, usein yli 10 vuoden ajan ja tavallisesti ylimmän johdon tai hallituksen jäsenen roolissa. Vähiten väärinkäytöksiin syyllistyvät lakiasioissa työskentelevät.

Väärinkäytöksiin syyllistyville henkilöille on usein uskottu yhtiön arkaluonteisia tietoja ja he voivat ohittaa tarkastukset. Pitkäaikaiset, kokeneet työntekijät pysyvät sivuuttamaan kontrollit, heillä on henkilökohtaista luottamusta ja heitä epäillään vähemmän. Heidän on helpompaa tehdä kavallus tai hankintatoimeen liittyvä väärinkäytös, ja näitä tapauksia oli yli puolet kaikista väärinkäytöksistä.

Yli kolmannekseen analysoiduista tapauksista liittyi lahjontaa tai muuta korrup-tiota. Tappioiden salaamiset tai tulosten vääristelyt johtuvat paineista vastata asetettuihin tavoitteisiin, halusta parempiin bonuksiin tai suojautumisesta työ-paikan menetykseen.

Sisäisen valvonnan tehokkuuden ja toiminnan tuloksellisuuden välillä on löydet-ty positiivinen yhteys. Tulosten mukaisesti koko pääoman tuottoaste (ROA) on sitä korkeampi, mitä korkeampi on sisäisen valvonnan tehokkuuden taso. Tilin-pääöstietojen luotettavuudella sekä lakien ja säännösten noudattamisella ei ole erillistä vaikutusta koko pääoman tuottoasteeseen. Oman pääoman tuottoastet-ta käytettäessä toiminnan tuloksen arvioinnissa on saatu samanlaisia tuloksia kuin koko pääoman tuottoasteessa. (Myllymäki & Jokipii 2011, 141–143.)

Tutkimustulokset osoittavat, että yrityksen sisäiseen valvontaan ja sen tehok-kuuteen vaikuttavat sekä ympäristön epävarmuus että yrityksen valitsema stra-tegia. Mitä epävarmempi on toimintaympäristö ja mitä enemmän yrityksen stra-tegia muistuttaa edelläkävijästrategiaa, sitä tehokkaampaa on yrityksen sisäi-nen valvonta. (Jokipii 2006, 123.)

Hallitusten jäsenten sukupuolen välillä Suomen pörssiyhtiöissä sekä naiset että miehet arvostavat vastuullisuutta ja vastuuta osakkeenomistajille ja näkevät hallituksen tehtävänä voiton maksimoinnin omistajille. Joitakin merkkejä on siitä, että naiset pitävät hieman tärkeämpänä vastuuta sidosryhmille kuin hallitusten miesjäsenet. Naiset haluavat tasapainottaa edut osakkeenomistajien ja sidos-ryhmien kanssa. (Virtanen 2011, 171–173.)

## 1.6 Tutkimuksen rakenne

Työ koostuu teoriaosasta, lopputuloksena saatavista hyvän johtamis- ja hallinto-tavan suosituksesta sekä käytännön erilaisista dokumenteista, jotka kokonai-suutena muodostavat mallin sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan. Teo-riaosa koostuu kuudesta luvusta. Johdanto sisältää organisaatiokuvauksen,

tutkimuksen tavoitteiden ja menetelmien sekä teoreettisen viitekehyksen ja sisällön analyysin esittelyn. Johdannossa esitellään lisäksi aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia eri näkökulmista.

Teoreettiseen viitekehykseen kuuluvat luvut 2–3. Teoriaosassa käsitteellistään sisäinen valvonta ja riskien hallinta sekä hyvä hallintotapa. Näihin liittyvää lainsäädäntöä, ohjeita ja standardeja avataan ja tarkastellaan myös järjestötoiminnan näkökulmasta.

Luvussa 4 esitetään työssä käytetyt tutkimusmenetelmät, alkukartoituksen, teemahaastatteluiden ja toiminnallisen osuuden toteutus työvaiheineen, työskentelytavat sekä laadittujen dokumenttien kirjoitusprosessi. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Luvussa 5 käydään lävitse työn tulokset. Johtopäätökset ja kehittämissuhteet ovat luvussa 6, jossa myös arvioidaan työn onnistuneisuutta, tuloksia ja hyödynnettävyyttä.

Liitteenä 1 on opinnäytetyön alussa tehty alkukartoitus ja liitteenä 2 on taulukko alkukartoituksen tuloksista ”kyllä”, ”ei” ja ”en osaa sanoa” -vaihtoehtojen osalta. Liite 3 koostuu sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan mallidokumenteista. Liitteenä 4 on toiminnallisen osuuden tuloksena syntynyt Lihastautiliiton Hyvä Hallintotapa -suositus.

## 2 SISÄINEN VALVONTA JA RISKIENHALLINTA

### 2.1 Sisäinen valvonta

Sisäisestä valvonnasta ei ole Suomessa erillistä lakia, ja johdon ohjeistukset ovat pitkälle sisäistä valvontaa ohjaavia. Sisäisen valvonnan järjestämistä ohjeistetaan joissakin laeissa ja standardeissa. *Osakeyhtiölaki* (21.7.2006/624) säättää yrityksen hallituksen velvollisuudesta huolehtia kirjanpidon ja varainhoidon lainmukaisuudesta ja siitä, että varainhoito on luotettavalla tavalla järjestetty. Pörssiyhtiöitä koskee *listayhtiöiden hallinnointikoodi* (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010), joka ohjeistaa sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen järjestämisestä.

Rahoitustarkastus on antanut arvopaperimarkkinoilla toimiville valvottavilleen *ohjeistuksen sisäisen valvonnan järjestämisestä* luottolaitoksille. Tämä löytyy Finanssivalvonnan määräyskokoelmasta, jota on uudistettu ja sen on tarkoitus olla valmiina vuoden 2013 loppuun mennessä. (Finanssivalvonta, 2013.) Sisäistä valvontaa ohjeistetaan myös *asialuettelossa listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi* (Kauppakamari, 2010), minkä noudattaminen on vapaaehtoista. YTY ry on laatinut järjestöille vuonna 2011 ohjeistuksen *Hyvä hallintotapa järjestössä*. Vuonna 2010 on Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry laatinut *Säätiöiden hyvä hallinto* -ohjeen.

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan sisäisen tarkastuksen ammattistandardien mukaan (Sisäiset tarkastajat ry 2012, 27) johdon, hallituksen ja muiden osapuolten toimenpiteitä, joilla hallitaan riskejä sekä lisätään päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Johto suunnittelee, organisoii ja ohjaa toimintaa siten, että päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta saadaan kohtuullinen varmuus.



Holopaisen ym. (2010, 54) mukaan keskeinen tehtävä on oikean ja riittävän tiedon tuottaminen toiminnan kehittymisestä ja siten edistää tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista.

Sisäiset tarkastajat ry (2004) määrittää sisäisen valvonnan toimintoketjuksi, jota toteuttavat hallitus, johto ja muu henkilöstö kohtuullisen varmuuden tuottamiseksi

- tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisesta
- toiminnan tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta
- raportoinnin luotettavuudesta ja
- lakien ja säännösten noudattamisesta.

Sisäisen valvonnan toimenpiteet ovat organisaation sisäisiä toimintatapoja. Tällaisia ovat vastuut ja valtuudet, tehtävien jaot sekä erilaiset kontrollitoiminnot. Sisäisellä valvonnalla pyritään ehkäisemään ja paljastamaan virheitä ja väärinkäytöksiä sekä saamaan varmuus siitä, että yrityksen taloudellinen informaatio on luotettavaa ja säännösten mukaista. (Ahokas, 2012, 22.)

Ahokas (2012, 20) tuo esiin, että sisäiseen valvontaan liittyy rajoitteita, joita ovat esimerkiksi inhimilliset erehdykset ja virheet, joita seuraa väärin ymmärtämisestä, puutteellisesta kommunikaatiosta, väsymyksestä ja huolimattomuudesta. Pienissä yrityksissä ei usein riitä henkilöstöresursseja, joille työtehtäviä voitaisiin jakaa niin, ettei vaarallisia työyhdistelmiä synny. Työntekijät tai johto voivat myös sivuuttaa kontrollin, tai hallitus voi laiminlyödä johdon toiminnan valvonnan. Kontrollijärjestelmän toimivuus voi heikentyä organisaation tai sen ympäristön muutosten johdosta. Sisäisessä valvonnassa on huomioitava sen aiheuttamat kustannukset ja arvioitava sitä, onko saatava hyöty oikeassa suhteessa käytettyyn aikaan ja kustannuksiin.

### 2.1.1 Sisäinen valvonta ja tilintarkastus

Tilintarkastus on ulkoista valvontaa. Tilintarkastuksessa noudatetaan tilintarkastuslakia sekä tilintarkastusta koskevia suosituksia ja hyvää tilintarkastustapaa.

Tilintarkastuslain (13.4.2007/459) 11 §:n mukaisesti tilintarkastus käsittää yhteisön tai säätiön tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen sekä hallinnon tarkastuksen.

Tilintarkastuslain 4 §:n mukaan tilintarkastaja (Keskuskauppakamarin hyväksymä KHT- tai Kauppakamarin hyväksymä HTM-tarkastaja taikka tarkastusyhteisö) on valittava, jos vähintään kaksi alla olevista edellytyksistä täyttyy:

- taseen loppusumma on yli 100 000 euroa
- liikevaihto tai sitä vastaava tuotto on yli 200 000 euroa
- palveluksessa on keskimäärin yli 3 henkilöä.

KHT-tilintarkastaja tai KHT-tilintarkastusyhteisö on tilintarkastuslain 5 §:n mukaan valittava, jos vähintään kaksi alla olevista ehdoista täyttyy:

- taseen loppusumma on yli 25 000 000 euroa
- liikevaihto tai sitä vastaava tuotto on yli 50 000 000 euroa
- palveluksessa on keskimäärin yli 300 henkilöä.

Tilintarkastuslain 15 §:ssä säädetään, että tilintarkastajan on annettava lausunto siitä, antavatko tilinpäätös ja toimintakertomus oikeat ja riittävät tiedot toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta sekä ovatko toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ristiriidattomia. Tilintarkastuskertomuksessa on huomautettava, mikäli joku vastuuvollisista on syyllistynyt tekoon tai laiminlyöntiin, josta saattaa seurata vahingonkorvausvelvollisuus yhteisöä tai säätiötä kohtaan; tai rikkonut yhteisöä tai säätiötä koskevaa lakia taikka yhteisön tai säätiön yhtiöjärjestystä, yhtiösopimusta tai sääntöjä. Tilintarkastus ei takaa sitä, että tilinpäätös on virheetön, mutta se antaa kohtuullisen varmuuden siitä, ettei tilinpäätös sisällä olennaisia virheitä tai puutteita.

Tilintarkastajan on tilintarkastuslain 24 §:n mukaisesti oltava riippumaton. Airaksinen ym. (2010, 53) toteavat riippumattomuuden vaarantuvan yleensä taloudellisten omistusten tai muiden kytkösten johdosta tai siten, että tilintarkastaja joutuu tarkastamaan omaa työtään tai työnsä tuloksia sen seurauksena, että on

antanut oheispalveluja tarkastuskohteelle. Eettisiä periaatteita riippuvuuden vaarantumiselle ovat taloudelliset intressit, lainat ja takaukset, läheiset liikesuhteet, perhe- ym. henkilökohtaiset suhteet sekä työsuhde ja viimeaikainen työskentely toimeksiannon kohteessa (Airaksinen ym 2010, 54).

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 23) edellyttää tilintarkastajien palkkioiden julkistamista ja suosittelee mainitsemaan erikseen tilintarkastukseen liittymättömistä palveluista. Kirjanpitoasetuksen (30.12.1997/1339) toisen luvun 7 a §:ssä säädetään tilintarkastajan palkkioiden ilmoittamisesta. Jos kirjanpitovelvollisen kirjanpito, tilinpäätös, toimintakertomus ja hallinto tarkastetaan tilintarkastuslain mukaisesti, liitetietona on esitettävä tilintarkastajan palkkiot eriteltyinä toimeksiantoryhmittäin seuraavasti: 1) tilintarkastus; 2) tilintarkastuslain 1 §:n 1 momentin 2 kohdassa tarkoitetut toimeksiantot; 3) veroneuvonta; 4) muut palvelut.

Airaksinen ym. (2010, 58) nostavat esiin, että mikään säännöstö ei edellytä tilintarkastuksen kilpailuttamista. Kilpailuttaminen kuuluu hallitukselle tai sen tarkastusvaliokunnalle, eikä pitäisi jättää pelkästään johdon tehtäväksi. Hyvää hallintoa ei ole kuitenkaan kilpailuttaminen, jonka tarkoitus on ainoastaan saada tarkastus mahdollisimman vähällä tarkastamisella. Hintakilpailuttamisen sijaan tilintarkastus tulisi saada parhaalla hinta-laatusuhteella. Kilpailuttamistilanteissa on arvioitava riskejä ja tarkastamistarpeita sekä kuvattava kilpailutuksen perustaksi tarkastuksen laajuus organisaation omista lähtökohdista. Airaksinen ym.(2010, 58) esittävät myös, että hyvän tavan mukaista on se, että tilintarkastaja tuo kommenttinsa suoraan hallitukselle vuositilinpäätöksen yhteydessä.

Tilintarkastuspalvelun laatua ja kustannustehokkuutta voidaan arvioida erilaisilla määrääjoin tehtävillä sisäisillä tai ulkoisilla arvioinneilla joko tilintarkastusyhteisön tai organisaation itsensä tekemänä. Tilintarkastuksen laatua voidaan arvioida muun muassa tilintarkastusyhteisön sisäisellä kulttuurilla ja työskentelytavoilla, tarkastajien asiantuntemuksella ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, tilintarkastusprosessien tehokkuudella sekä tilintarkastusraportoinnin luotettavuudella ja hyödynnettävyydellä. (Airaksinen ym. 2010, 59.)

## 2.1.2 Sisäinen valvonta ja COSO

The Treadway Commission perustettiin vuonna 1985 selvittämään vilpilliseen talouden raportointiin johtavia tekijöitä. Tämä komitea esitti yhteistoimintaa eri tarkastus- ja valvontajärjestöille sisäisen valvonnan käsitteiden yhdenmukais-  
tamiseksi. Tästä syntyi COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) ja ensimmäinen COSO-raportti julkaistiin vuonna 1992. (Holopainen ym. 2012, 50.) Sitä on uudistettu ja ajanmukaistettuna se julkaistiin 14.5.2013.

Sihvosen (2013, 6–7) mukaan COSO:n peruseriaatteet ovat säilyneet ennallaan, mutta uudistuksissa on otettu huomioon toimintaympäristön monimutkaisuus, kansainvälistyminen ja teknologisoituminen. Raportoinnissa on huomioitu myös muuta kuin taloudellista raportointia (non-financial information).

COSO-raportin tarkoitus on selkeyttää sisäistä valvontaa standardilla, jonka avulla organisaatiot voivat arvioida omia valvontajärjestelmiään. Uudistetussa viitekehyksessä organisaation kaikkien tavoitteiden ajatellaan sisältyvän kolmeen ryhmään:

- toiminnalliset tavoitteet
- liittyvät toimintojen tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen, mukaan lukien toiminnalliset ja taloudelliset tulostavoitteet sekä omaisuuden katoamisen raportointiin liittyvät tavoitteet
- raportoinnin tavoitteet
- liittyvät sisäiseen ja ulkoiseen taloudellisten ja ei-taloudellisten asioiden raportointiin ja käsittävät luotettavuutta, ajantasaisuutta, avoimuutta tai muita ehtoja
- vaatimustenmukaisuuden tavoitteet
- organisaatiota koskevien lakien, määräysten, ohjeiden ja sääntöjen noudattamista tukevat tavoitteet (COSO 2013, 3.)

Holopainen ym. (2010, 52) esittävät mallin perustuvan perusominaisuuksiin, joiden mukaan

- sisäinen valvonta on prosessi, vaiheittaisten toimenpiteiden sarja, jossa käytettyjen keinojen avulla pyritään tiettyyn päämäärään sekä varmistetaan yksittäisten toimien palvelevan tavoitteiden saavuttamista, ja ettei virheitä ja väärinkäytöksiä tapahdu
- ihmiset kaikilla organisaatiotasoilla saavat aikaan sisäisen valvonnan
- sisäisen valvonnan odotetaan antavan vain kohtuullisen varmuuden hallitukselle ja johdolle
- sisäisen valvonnan ja tavoitteellisen toiminnan yhteys ilmenee siten, että valvonnan tehtävä on seurata miten organisaation tavoitteet saavutetaan.

COSO painottuu sisäiseen valvontaan ja riskien arviointiin yksittäisellä prosessin tasolla. COSO-ERM, joka esitetään myöhemmin, painottuu kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, ja siihen sisältyvät riskienhallintafilosofia, riskikulttuurin luominen, riskin ottamisen arviointi ja riskiportfolion analyysi.

Uusi ja vanha viitekehys täydentävät toisiaan, ja siirtymäaika on vuoden 2014 joulukuuhun saakka. Uudistuksessa COSO-kuutio on säilynyt, mutta sen osatekijät on käännetty kuutiossa niin, että seuranta- ja valvontaympäristö ovat vaihtaneet paikkaa. Uusi COSO-kuutio on esitetty kuviossa 5 seuraavalla sivulla.

Kuutiossa kuvataan tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi vaadittavien osatekijöiden sekä organisaatorakenteen suhdetta. Toiminnalliset sekä raportointiin ja velvoitteiden täyttämiseen liittyvät tavoitteet esitetään kuution yläosassa. Viisi osatekijää: valvontaympäristö, riskien arviointi, kontrollitoiminnot, tieto ja tiedonvälitys sekä seuranta, esitetään kuution edessä riveillä ja yrityksen organisaatorakennetta kuvataan kuution oikeassa sivussa.



Kuvio 5. COSO-kuutio (COSO 2013, 6).

Lähdemäen (2012, 62) mukaan uudistuksen valmistelijat painottavat sisällössä neljää muutosta:

- Viiden osatekijän rinnalle on rakennettu 17 periaatetta selkeyttämään sisäisen valvonnan suunnittelua ja implementointia. Kaikkien osatekijöiden ja periaatteiden on oltava käytössä, jotta sisäinen valvonta toimisi tehokkaasti.
- Viitekehyksessä selostetaan jokaiseen osatekijään vaikuttavat perusolettamat ja selitystekijät. Perusolettamat soveltuvat jokaiselle sektorille. Yhdistelemällä perusolettamuksia ja määritteitä voidaan arvioida organisaation sisäisen valvonnan tehokkuutta.
- Huomiota kiinnitetään yhteisön johtamis- ja hallintotapaan. Julkaisussa keskustellaan hyvästä hallinnosta sekä hallitusta ja sen alaisia valiokuntia koskevan tiedon lisäämisestä. Väärinkäytöksiä koskevia näkökohtia on tehostettu.
- Raportoinnin tavoitteita on laajennettu koskemaan sisäistä ja ulkoista, taloudellista ja ei-taloudellista raportointia.

COSO:n mukaisesti sisäinen valvonta koostuu viidestä osatekijästä, jotka ovat säilyneet myös uudistetussa COSO-mallissa.

Ensimmäinen osatekijä on valvontaympäristö (control environment), johon kuuluvat:

- rehellisyys ja arvot sekä johdon filosofia ja toimintatapa
- henkilöstön pätevyys sekä työntekijöiden valta ja vastuu sekä
- hallituksen ja tarkastusvaliokunnan jakama huomio ja ohjaus
- organisaatorakenne
- henkilöstöhallinnon menettelytavat ja käytännöt.

Valvontaympäristö muodostaa muille osatekijöille perustan johdon muokatessa organisaatiota haluamallaan tavalla. Valvontaympäristön osatekijöitä ovat työntekijöiden valta ja vastuut sekä käytännöt ja menettelytavat henkilöstöhallinnossa. Johdon on pidettävä huolta, että yrityksessä on pätevä henkilöstö, jonka pätevyyttä myös ylläpidetään. Johdon vastuulla on huolehtia siitä, että yrityksen organisaatorakenne on sellainen, että yritys pystyy toimimaan tehokkaasti. Johdon vastuulla on myös sen oman filosofian ja toimintatapojen toimivuus ja loogisuus. (Ahokas 2012, 25–27.)

Sisäinen valvontaympäristö konkretisoidaan yritystason kontrolleilla, kuten dokumentoiduilla toimintaohjeilla tai yhteisillä periaatteilla. Sisäisen valvonnan kehittämisen organisaation prosessit ja kontrollit sekä toimintaohjeet kuvataan tarkemmin. Tarvitaan myös varmistusta sille, että käytännössä toimitaan ohjeiden mukaisesti. Prosessien on oltava sujuvia ja valvonnan kustannukset eivät saa nousta hyötyyn nähden korkeiksi. (Ahokas 2012, 14.)

Jotta kaikki osatekijät valvontaympäristössä ovat kunnossa, on johdon huolehdittava siitä, että kaikki konkreettiset toimenpiteet asian eteen on tehty. Valvontaympäristöön vaikuttavat organisaation historia ja kulttuuri, jotka vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin. Valvontakulttuuri muodostuu asenteista ja johdon toimintaperiaatteista, joten johto on valvontakulttuurin luomisessa avainasemassa. Yrityksen rakenne vaikuttaa siihen minkälainen valvontaympäristöstä tulee. Johdon on omalla esimerkillään ja tiedotuksella viestittävä jokaiselle työntekijälle, mitä omassa yrityksessä tarkoittavat rehellisyys ja eettiset arvot. Käytännössä koko organisaation tasolle voidaan laatia toimintaohjeet hyvälle

käytännöille, jolloin kaikki tietävät, mikä yrityksessä on sallittua. Yksilötasolle tämä voidaan viedä sisäisellä koulutuksella ja henkilöstön perehdytyksessä. (Ahokas 2012, 28.)

Jokaiseen työtehtävään on asetettava siihen sopiva henkilö. Sopivuus muodostuu koulutuksesta, kokemuksesta, osaamisesta ja sosiaalisista taidoista sekä näiden suhteesta kyseiseen työtehtävään. Valvontaympäristön kannalta on määriteltävä eri organisaatio-osien valta ja vastuut sekä sisäisen raportoinnin toteutus. Vastuun ja vallan jako on määriteltävä myös työntekijöiden osalta ja määrittelyissä on otettava huomioon henkilöiden asemat, pätevyudet ja osaamiset. (Ahokas 2012, 29–30.)

Toinen osatekijä on riskien arviointi (risk assessment). COSO-mallin mukaan riskien arviointi on niiden ulkoisten ja sisäisten riskien tunnistamista ja analysoimista, jotka uhkaavat tavoitteiden saavuttamista. Johdon on tunnistettava riskit organisaation joka tasolla. Riskit voidaan jakaa yritys- ja toimintatason riskeihin. Yritystason riskejä aiheuttavat esimerkiksi teknologian kehitys, kilpailu, uudistuva lainsäädäntö ja taloudelliset muutokset.

Riskien tunnistamisessa on tärkeintä selvittää tekijät, jotka riskejä aiheuttavat ja lisäävät sekä riskien linkittyminen toimintatasolle. Toimintatason riskit johtuvat sisäisistä tekijöistä. Näitä ovat esimerkiksi katkokset tiedonkulussa, epäpätevä henkilökunta, johto tai hallitus sekä toiminnan muutokset. Riskien tunnistamisen jälkeen ne on analysoitava. Riskien merkittävyys, toteutumisen todennäköisyys sekä toimenpiteiden suunnittelu niiden hallitsemiseksi on arvioitava. Merkittävät ja todennäköisimmät riskit on analysoitava tarkemmin. (Ahokas 2012, 31–32.)

Riskejä hallitaan niiden luonteen mukaisesti. Riskien toteutumisen varalle voidaan tehdä toimintasuunnitelmia tai suuremman riskin sisältävät tuotteet voidaan hinnoitella korkeammiksi. Organisaation sietokyky ja riskinottohalukkuus määrittävät riskitason.



Riskeihin voidaan vastata monella tavalla, kuten:

- riskiä ei oteta
- riskin todennäköisyyttä tai sen aiheuttamaa vahinkoa yritetään alentaa
- viedään riski hyväksyttävälle tasolle siirtämällä sitä muille
- riski on alhainen ja voidaan ottaa
- riski otetaan, koska sen ottaminen ei vaaranna liiketoimintaa. (Ahokas 2012, 32–33.)

Valvontatoimet (control activities) on kolmas osatekijä. Ne ovat niitä menettelytapoja joilla varmistetaan, että organisaatio toimii asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Valvontatoimintoja sijoitetaan organisaatiossa eri prosessien ja toimintojen vaiheisiin vastaamaan näihin vaiheisiin kohdistuviin riskeihin. Toimintaperiaatteet määrittelevät sen, mitä ja miten pitäisi tehdä, kuten esimerkiksi matkustus- ja hankintasäännöt. Kontrollitoimenpiteet ovat toimintaperiaatteiden toteuttamisen käytännön toimenpiteitä, ja niitä voidaan dokumentoida työnkuvauksina. Kontrollitoimenpiteitä voidaan myös jaotella muun muassa ehkäiseviin ja paljastaviin sekä automaattisiin ja manuaalisiin. (Ahokas 2012, 34–35.)

Ehkäiseviä kontrolleja ovat esimerkiksi työtehtävien eriyttäminen, laskujen tarkistus ja täsmäytys ja tietojen suojaaminen sekä hälytysjärjestelmät. Paljastavien kontrollien tarkoitus on tuoda esiin jo tapahtuneita poikkeamia ja varmistaa niiden korjaaminen. Näitä ovat muun muassa tilien täsmäytykset, varastojen inventoinnit ja erilaiset pistokokeet. (Ahokas 2012, 35–37.)

Neljäs sisäisen valvonnan osatekijä COSO-mallissa on tieto ja tiedonvälitys (information and communication). Organisaatiossa toimivilla on kaikilla oltava työssään tarvittava, oikeassa muodossa oleva ja ajantasainen tieto. Tehokas kommunikaatio kulkee organisaatiossa ylhäältä alas ja päinvastoin sekä poikittain. Yleensä organisaation alimmalla tasolla käytännössä tunnistetaan informaatiosta aiheutuvat ongelmat, ja siksi on tärkeää, että kommunikointikanavat toimivat myös alhaalta ylöspäin. (Ahokas 2012, 40–41.)

Viidentenä osatekijänä on seuranta (monitoring), joka voidaan jakaa jatkuvaan valvontaan ja erillisiin arviointeihin. Jatkuva valvonta on osa päivittäistä toimin-

taa, johon itsessään sisältyy valvontatoimenpiteitä, kuten hyväksymiset ja täsmätykset. Toimintaan juurtuneina ne toimivat reaaliaikaisesti ja reagoivat muuttuviin olosuhteisiin. Erilliset arvioinnit ovat ennalta suunniteltuja, valittuihin kohteisiin suoritettavia tarkastuksia, kuten esimerkiksi organisaation sisäinen auditointi. (Ahokas 2012, 42–43.)

Uutena asiana viitekehyksen osa-alueisiin on lisätty niitä kuvaamaan 17 periaatetta. Osa-alueiden ja periaatteiden suhde esitetään alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Sisäisen valvonnan komponentit ja periaatteet (COSO 2013).

| OSA-ALUE  | PERIAATE  |
|---|---|
| <b>VALVONTAYMPÄRISTÖ:</b> toimintaa ohjaavat menettelytavat, standardit ja prosessit. Hallitus ja ylin johto luovat pohjan sisäiselle valvonnalle ja toiminnalle.   | 1. yhtenäisyys ja eettiset arvot<br>2. valvontavastuu<br>3. rakenteet, toimivalta ja vastuu<br>4. pätevyys<br>5. tilivelvollisuus                   |
| <b>RISKIEN ARVIOINTI:</b> edellyttää aktiivista ja monivaiheista prosessia, jolla tunnistetaan ja arvioidaan riskejä tavoitteiden saavuttamisessa ja menettelytavat riskien hallintaan. On arvioitava ulkoiset vaikutukset liiketoiminnan toteutumiseen.  | 6. asianmukaiset tavoitteet<br>7. riskien tunnistus ja analysointi<br>8. petosriskien arviointi<br>9. merkittävien muutosten tunnistus ja arviointi |
| <b>VALVONTATOIMENPITEET:</b> politiikkoja ja menettelyjä, joiden avulla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. Voivat olla ehkäiseviä tai kontrolloivia sekä manuaalisia tai automaattisia.   | 10. valvontatoimien valinta ja kehittäminen<br>11. yleisten IT-kontrollien valinta ja kehittäminen<br>12. menettelytapojen käyttö                   |
| <b>INFORMAATIO JA KOMMUNIKAATIO:</b> viestintä on jatkuva prosessi tarvittavien tietojen jakamiseen ja saamiseen. Sisäisellä viestinnällä tietoa välitetään koko organisaatiossa, ylös- ja alaspäin sekä poikittain. Se mahdollistaa selkeän viestittämisen ylimmältä johdolta henkilöstölle muista osa-alueista. Ulkoinen viestintä on kaksijakoinen: se mahdollistaa saapuvan ulkoisen tiedon ja se tarjoaa tietoa ulkopuolisille vastauksena vaatimuksista ja odotuksista. | 13. olennainen informaatio<br>14. sisäinen kommunikointi<br>15. ulkoinen kommunikointi  |
| <b>SEURANTA:</b> jatkuvia tai erillisiä arviointeja tai jotakin näiden kahden yhdistelmää käytetään selvittämään kunkin viiden sisäisen valvonnan komponentin ja periaatteen toimivuutta. Jatkuvia arviointeja rakennetaan liiketoimintaprosessien eri tasoille antaman oikea-aikaista tietoa.  | 16. jatkuva arviointi tai erilliset arvioinnit<br>17. puutteiden arviointi ja kommunikointi   |

Sisäisen valvonnan toimivuus tai sen puutteet kulminoituvat uusissa periaatteissa, ja sen vuoksi niihin on kiinnitettävä huomiota. Periaatteisiin on liitetty Points of Focus -selitteet kuvaamaan periaatteiden luonnetta ja auttamaan periaatteen toimivuuden arvioinnissa. (Lähdemäki 2013, 50.)

### 2.1.3 Sisäisen tarkastuksen kansainvälinen ammatillinen viitekehys

Toimimme globaalissa maailmassa, jossa kaukaisetkin toimijat ovat lähellä. Globalisoituminen on tuonut uusia mahdollisuuksia ja uhkia joka alalla, niin myös kansainvälisessä taloudessa. Tarvitaan keinoja hallita toimintaa kansainvälisissä verkostoissa ja kotimaassa. On syntynyt kansainvälisiä standardeja muun muassa tilinpäätösten laatimiseen, maksuliikenteen hoitamiseen taloudellisen toiminnan valvontaan ja tarkastukseen.

Sisäisen tarkastuksen ammatti syntyi vuonna 1941. Tuolloin ryhmä tarkastajia perusti yhdistyksen The Institute of Internal Auditors (IIA). Vuonna 1978 IIA julkaisi sisäisen tarkastuksen ammattistandardit, jotka ovat ohjanneet sisäisen tarkastuksen kehittymistä ja ammatin muotoutumista samankaltaiseksi ympäri maailmaa. Vuonna 1997 asetettu toimikunta kehitti standardia, ja tuloksena syntyi uusi lähestymistapa ja uusi viitekehys. (Holopainen ym. 2010, 70–73.)

Vuonna 2007 viitekehyksen korvasi kansainvälinen ammatillisten käytäntöjen ajatusmalli, jossa ohjeistus on jaettu noudatettavaan ja erittäin suositeltavaan osaan. Noudatettavaa osaa on jokaisen sisäistä tarkastusta tekevän henkilön ja organisaation noudatettava. Osa sisältää sisäisen tarkastuksen määritelmän, eettiset säännöt sekä kansainväliset ammattistandardit. Erittäin suositeltava osa sisältää IIA:n kannanotot (position papers), käytännön ohjeet (practice advisories) ja työohjeet (practice guides). Sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista toimintaa, johon kuuluvat toiminnan arviointi, varmistus ja konsultointi. Sen tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja tehostaa toimintaa. (Sisäiset tarkastajat ry, 2013b.)

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 22–23) antaa suosituksia sisäisen valvonnan, sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmän järjestämisestä. Suositus 48 ohjeistaa sisäisen valvonnan järjestämisestä siten, että yhtiön on määriteltävä sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet, hallituksen on huolehdittava siitä, että ne on määritelty, ja että yhtiössä seurataan valvonnan toimivuutta. Suosituksessa 49 riskienhallinnasta määrätään, että hallituksen tietoon tulleita merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä on selostettava, samoin periaatteita joiden mukaan riskienhallinta on järjestetty. Suositus 50 määrittelee, että yhtiön on selostettava miten sisäisen tarkastuksen toiminto on järjestetty.

Sisäinen tarkastus arvioi kontrollien riittävyttä ja tehokkuutta sekä raportoi havainnoistaan ylimmälle johdolle ja tarkastusvaliokunnalle. Sisäinen tarkastus antaa arvioita ja suosituksia sekä seuraa toimenpiteiden toteuttamista. Organisaatiossa voi olla sisäisen valvonnan yksikkö, jonka tehtävänä voi olla kontrollien ja valvontaympäristön kehittäminen ja toimiminen sisäisen tarkastuksen apuna suositusten toimeenpanossa. Sisäisen valvonnan tehtävät voivat olla yhdistettyinä sisäiseen tarkastukseen. (Ahokas 2012, 52–54.)

Mikäli organisaatio päättää perustaa sisäisen tarkastuksen, sen on tarkoituksenmukaista olla omaa toimintaa. IIA:n kannanoton mukaisesti sisäisen tarkastuksen johtajan ja suurimman osan tarkastajista on hyvä olla organisaation palveluksessa. Nyökkisääntönä sisäisen tarkastuksen perustamisessa on sadan miljoonan euron liikevaihto tai noin viisisataa työntekijää. Sisäisen tarkastuksen hoitaminen oman toimen ohella ei ole asianmukaista eikä suositeltavaa, koska se ei täytä sisäisen tarkastuksen kriteereitä. Pienehkö yritys voi hankkia sisäisen tarkastuksen ostopalveluna. Hallituksen puheenjohtajan vastatessa riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan riittävydestä, on hänen harkinnassaan miten nämä järjestetään. (Holopainen ym. 2010, 100–102.)

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa vaaditaan, että yhtiöissä, joissa liike-toiminnan laajuus edellyttää taloudellista raportointia ja valvontaa koskevien

asioiden valmistelua hallitusta pienemmässä elimessä, on perustettava tarkastusvaliokunta. Tällöin tarkastusvaliokunta muodostetaan osasta hallituksen jäseniä. Tarkastusvaliokunnan tehtävä on kirjanpidon, talousraportoinnin prosessien, tilintarkastuksen sekä sisäisten ja ulkoisten tarkastajien työn etenemisen valvonta ja hallitukselle raportointi. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi määrittelee tarkastusvaliokunnan tehtäviä, mutta muuten tehtävät määritellään yrityskohtaisesti. Tarkastusvaliokunnan on varmistuttava, että johto on tunnistanut avainriskit ja riskinhallintapolitiikka organisaatiossa toteutuu. Sen on myös valvottava, että tarvittava kontrolliympäristö on luotu ja sisäinen valvonta toimii tehokkaasti. (Ahokas 2012, 55.) Jos yrityksessä ei ole sisäistä tarkastusta, vastaa tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arvioinnin riittävydestä. Jos tarkastusvaliokuntaa ei ole, sen tehtävät kuuluvat koko hallitukselle. (Holopainen ym. 2010, 145.)

#### 2.1.4 Muita sisäisen valvonnan viitekehyksiä

**COBIT** (Control Objectives of IT and Related Technologies) on vuonna 1996 kehitetty malli kontrollivaatimusten, IT-johtamisen ja liiketoimintariskien hallinnan yhdistämiseen. Tarkoituksena on tunnistaa IT:n ja liiketoimintaprosessien riippuvuudet sekä edistää IT-kontrollien juurtumista osaksi päivittäiseen toimintaan. Mallin kolme ulottuvuutta ovat:

- IT-prosessit (domainit, prosessit ja aktiviteetit)
- IT-resurssit (ohjelmistot, ihmiset, infrastruktuuri, informaatio)
- liiketoiminnalliset vaatimukset (tehokkuus, saatavuus, suorituskyky, luotettavuus, eheys, lainmukaisuus, luottamuksellisuus). (Ahokas 2012, 43.)

IT-prosessit sisältävät neljä osa-aluetta eli domainia: suunnittelun ja organisoinnin, hankinnan ja toteutuksen, palvelutuotannon ja tuen sekä valvonnan ja arvioinnin. COBIT on laajasti käytössä ja on suosittu erityisesti SOX-lainsäädännön piiriin kuuluvien IT-kontrollijärjestelmien hallinnassa. (Ahokas 2012, 43–44.)

**CoCo** (The Criteria of control) on The Canadian Institute of Chartered Accountants:n julkaisema malli vuodelta 1995. Se perustuu COSO-malliin, mutta siinä on yritysjohton näkökulma. CoCo-mallissa määritellään kontrollit ja esitetään valvonnan tehokkuuskriteerit. (Ahokas 2012, 45.) Sisäisen valvonnan osatekijät ovat niitä, jotka tukevat henkilöstöä organisaation tavoitteiden toteuttamisessa.

CoCo-mallin tavoitteet voivat kuulua

- toimintojen tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen
- raportoinnin luotettavuuteen
- lakien, säännösten ja sisäisten periaatteiden noudattamiseen

Valvontaohjeet on ryhmitelty neljälle alueelle: organisaation olemassaolon tarkoitus ja suuntautuminen, identiteetti ja arvot, osaaminen ja henkilöstön pätevyys sekä organisaation kehittyminen (Alftan ym 2008, 40). Mallissa on 23 valvontakriteeriä yleisellä tasolla. Valvontaa katsotaan laajasti ja se käsittää toimintojen koordinoinnin, riskien tunnistamisen ja vähentämisen, mahdollisuuksien havaitsemisen ja hyödyntämisen sekä muutoksien hallinnan ja muutoksiin sopeutumisen. (Ahokas 2012,45–46.)

**KPMG** on maailmanlaajuinen tilintarkastus-, vero- ja neuvontapalveluita tarjoava yritys, jossa työskentelee 152 000 henkilöä 156 maassa. Suomessa henkilöstöä on yli 750 yhteensä 18 paikkakunnalla. (KPMG, 2013.) KPMG on pyrkinyt yhdistämään kansainväliset sisäisen valvonnan mallit siten, että se antaa perustan ja vertailukohteen, johon organisaatio voi peilata omia sisäisen valvonnan tavoitteitaan. Vertailulla voidaan arvioida sisäisiä valvontamekanismeja, tunnistaa niiden mahdolliset heikkoudet ja päättää niiden parantamisesta. (Alftan ym. 2008, 44).

KPMG:n mallissa on kahdeksan osaa, jotka yhdessä muodostavat valvontaympäristön. Nämä osat ovat: toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden määrittely, vastuullisuus, suorituskkyky, sitoutuminen, suunnittelu ja riskien arviointi, suorat kontrollit ja tunnistettuihin riskeihin perustuvat valvontatoimenpiteet, seuranta ja riskimittarit sekä prosessien kokonaistarkastelu.

**INTOSAI** on ylimpien tarkastusviranomaisten kansainvälinen järjestö (The International Organization of Supreme Audit Institutions). Hyvän julkisen hallintotavan standardit ja suositukset sisältyvät standardiin INTOSAI Gov. Ne edustavat kansainvälisessä asiantuntijayhteisössä yleisesti hyväksyttyä asiantuntijakäsitystä hyvästä tarkastustavasta ja hyvästä julkistalouden hallintotavasta. Hyvän julkisen hallintotavan standardit ja suositukset ovat valtion talousarviosta annetussa asetuksessa tarkoitettuja yleisesti hyväksyttyjä standardeja ja suosituksia, ja ne ovat vahvasti normatiivisia periaatteita.

Erilaisia INTOSAI-standardeja on annettu julkisyhteisöjen sisäisen valvonnan suuntaviivoista (INTOSAI Gov 9100), sisäisen valvonnan tehokkuuden ja vaikutavuuden raportoinnista (INTOSAI Gov 9110), hallinnon tilivelvollisuuden perustasta (INTOSAI Gov 9120) ja toimintayksiköiden riskienhallinnasta INTOSAI Gov 9130, mikä on COSO-ERM riskienhallintamallista julkisyhteisölle sovitettu versio. (Pöysti, 2010.) Alla olevassa taulukossa 2 on kooste niistä sisäisen valvonnan viitekehyksistä, joita tässä kappaleessa on käsitelty.

Taulukko 2. Sisäisen valvonnan viitekehysiä.

| VIITEKEHYS | MÄÄRITELMÄ   | OSATEKIJÄT  | MUUTA   |
|------------|--|---|---|
| COSO       | Prosessi, jossa on mukana hallitus, johto ja henkilöstö, ja jolla pyritään varmistamaan tavoitteiden saavuttaminen (toimintojen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus, taloudellisen tiedon saavuttaminen, lakien ja sääntöjen noudattaminen) | valvontaympäristö, riskienhallinta, valvontatoimenpiteet, tieto ja tiedonvälitys, seuranta ja valvonta. | Yhdysvaltalainen malli.<br><br>Ensimmäinen COSO-malli vuonna 1992, viimeisin päivitys 2013, jossa tuli 17 uutta periaatetta viidelle osatekijälle.  |
| COBIT      | Tavoitteena on tunnistaa IT:n ja liiketoimintaprosessien riippuvuudet sekä edistää IT-kontrollien juurtumista osaksi päivittäistä toimintaa.   | IT-prosessit, IT-resurssit, liiketoiminnalliset vaatimukset.  | IT-prosessit: domainit, prosessit ja aktiviteetit.<br><br>IT-resurssit: ohjelmistot, ihmiset, infrastruktuuri, informaatio.<br><br>Liiketoiminnalliset vaatimukset: tehokkuus, saatavuus, suorituskyky, luotettavuus, eheys, lainmukaisuus, luottamuksellisuus. |

(jatkuu)

Taulukko 2. Sisäisen valvonnan viitekehyksiä.  
(jatkuu)

|              |  |  |   |
|--------------|--|--|---|
| CoCo         | Malli käsittää toimintojen koordinoinnin, riskien tunnistamisen ja vähentämisen, mahdollisuuksien havaitsemisen ja hyödyntämisen sekä muutoksien hallinnan ja muutoksiin sopeutumisen.   | Kriteerit, jotka koskevat: organisaation olemassaolon tarkoitusta ja suuntautumista, organisaation identiteettiä ja arvoja, organisaation osaamista ja henkilöstön pätevyyttä, organisaation kehittymistä.   | Kanadalainen malli Perustuu COSO-malliin.<br><br>Kuvataan ja määritellään kontrollit sekä valvonnan tehokkuuskriteerit.<br><br>Osatekijät tukevat henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa. |
| KPMG:n malli | Antaa perustan ja vertailukohteen, johon organisaatio voi peilata omia sisäisen valvonnan tavoitteitaan. Vertailulla voidaan arvioida sisäisiä valvontamekanismeja, tunnistaa niiden mahdolliset heikoudet ja päättää niiden parantamisesta. | Toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden määrittely, vastuullisuus, suorituskyky, sitoutuminen, suunnittelu ja riskien arviointi, suorat kontrollit/ tunnistettuihin riskeihin perustuvat valvontatoimenpiteet, seuranta ja riskimittarit, prosessien kokonaistarkastelu. | Pyrkimys yhdistää kansainväliset sisäisen valvonnan eri mallit ja korostaa niiden merkittävimpiä osia.  |
| INTOSAI      | Hyvän julkisen hallintotavan standardit ja suositukset: yleisesti hyväksytty asiantuntijakäsitys hyvästä tarkastustavasta ja hyvästä julkistalouden hallintotavasta.   | Sisäinen toimintaympäristö ja toimintarakenne, tavoitteiden asettaminen, riskien tunnistaminen, arvioiminen ja niihin vastaaminen, valvonta, tiedot ja tiedonkulku, seuranta.  | Ovat valtion talousarvosta annetussa asetuksessa tarkoitettuja yleisesti hyväksyttyjä standardeja ja suosituksia, ja ovat vahvasti normatiivisia periaatteita. Pohjautuu COSO-ERM:iin       |

### 2.1.5 Sisäisen valvonnan käyttöönotto

Ahokkaan (2012, 63–65) mukaan sisäisen valvonnan järjestämisessä onnistutaan silloin, kun se tukee liiketoimintaa ja tuottaa prosesseille lisäarvoa. Silloin kun kehittämisessä alusta alkaen ajatellaan sisäistä valvontaa liiketoiminnan ja sisäisten prosessien näkökulmasta, sisäinen valvonta nähdään osana organisaation johtamisjärjestelmää. Lähestymistapa auttaa tuntemaan taloudelliset prosessit ja ymmärtämään niitä paremmin kokonaisuuksina. Sisäisen tarkastuksen ammattistandardien käytännön ohjeiden mukaan valvonta voi olla ennakkoivaa, ehkäisevää, todentavaa tai ohjaavaa sen mukaisesti, miten ne vaikuttavat riskeihin.



Yhdistyksissä voi olla myös liiketoimintaa, mutta aatteellisten yhdistysten toiminta on voittoa tavoittelematonta. Toimiminen lahjoitusvaroilla ja julkisyhteisöjen avustuksilla sekä mahdollinen kilpailu yritysten kanssa samoilla markkinoilla edellyttävät myös yhdistyksien toiminnalta luotettavuutta. Silloin kun yhdistysten prosessit, johtamisjärjestelmät ja valvonta ovat kunnossa, lisäarvo yhdistyksille saadaan jäsenistön, rahoittajien ja lahjoittajien luottamuksen kautta.

Ennakoivalla valvonnalla pyritään estämään ei-toivottuja tapahtumia (esimerkiksi tietojärjestelmien salasanoilla). Todentavia valvontatoimenpiteitä ovat seurantat raportit ja täsmäytykset. Ohjaavilla kontrolleilla saadaan aikaiseksi toivottuja tapahtumia ja henkilöstö toimimaan toivotulla tavalla. Ohjaavia kontrolleja ovat muun muassa viestintäjärjestelmä, koulutus ja työohjeet. Alftanin ym. (2008, 51) mukaan kontrollit voidaan jaotella myös koviin ja pehmeisiin. Kovat kontrollit ovat helpommin todennettavissa, kuten esimerkiksi hyväksymismerkinnot ja tehtävien eriyttämiset. Pehmeät kontrollit ovat epämuodollisia tai aineettomia, kuten etiikka, osaamisen kehittäminen, johtamisfilosofia ja tiedonvälitys.

Perustan sisäiselle valvontajärjestelmälle muodostaa valvontaympäristö, jonka osana ovat yritystason kontrollit. Sisäisen valvonnan kehittämisen tulee lähteä liikkeelle yritystason kontrollien tunnistamisesta. Yritystason kontrolleja ovat muun muassa hallitus, johtoryhmä, tarkastusvaliokunta, henkilöstövaliokunta, sisäinen tiedottamisvaliokunta, yrityksen yleiset linjaukset sisältävä toimintaohje, eettinen ohjesääntö ja background check -prosessi henkilöiden taustatietojen tarkastamiseen. (Ahokas 2012, 66–67.)

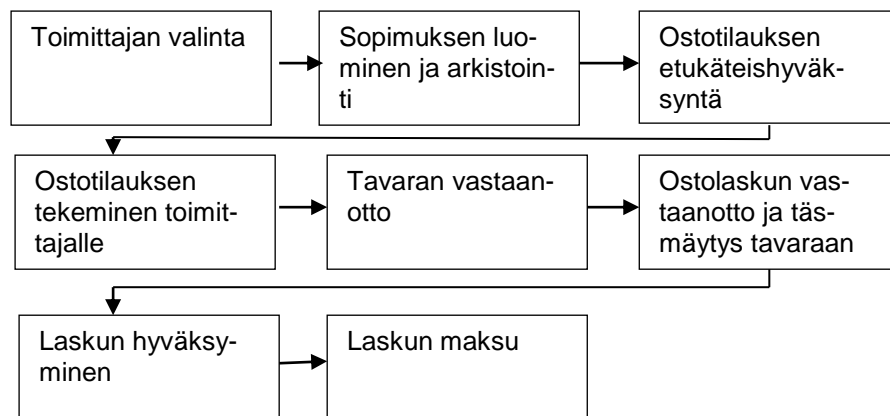
Kontrollin olemassaololle on tarkoitus, joka kirjataan samoin kuin kontrolliin liittyvät toimet sekä kontrollin toteaminen. Yritystason kontrollien tunnistamisen jälkeen on tunnistettava ne yrityksen sisäiset prosessit, jotka linkittyvät taloudelliseen raportointiin. Tällaisia ovat esimerkiksi osto-, valmistus- myynti-, kirjanpito- ja henkilöstöhallinnon prosessit. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 3 esitetään pelkistetysti kontrollin dokumentointi.

Taulukko 3. Yritystason kontrollin dokumentointi (Ahokas 2012, 68).

| Kontrolli    | Tavoite  | Kontrollitoiminto  | Todentaminen  |
|--------------|--|--|---|
| Toimintaohje | Kontrollin tavoite on ilmaista yrityksen odotukset vastuullisten toimintatapojen noudattamisessa. Odotukset liittyvät mm. yhteistyöhön, ympäristöön ja talouteen | 1. Toimintaohje on saatavilla intranetissä kaikilla tarpeellisilla kielillä<br>2. Toimintaohjeeseen liittyvää koulutusta tarjotaan kaikille työntekijöille<br>3. Henkilöstön osallistumista koulutuksiin seurataan | 1. Toimintaohje on saatavilla intranetissä kaikilla tarpeellisilla kielillä<br>2. Koulutukseen liittyvä tieto on intranetissä työntekijöiden saatavilla.<br>3. Henkilöstöhallinto pitää rekisteriä koulutukseen osallistuneista<br>4. Kalenterivuoden päättyessä suurin osa työntekijöistä on osallistunut koulutukseen |

Itsestäänselvyyksiltä vaikuttavat prosessit eivät ole kovinkaan usein yrityksissä kuvattuina. Prosessien kuvaukset lisäävät tietoisuutta siitä mitä muilla osastoilla tehdään, mikä voi johtaa toiminnan tehostamiseen kun päällekkäiset asioiden tekemiset saadaan poistettua. Ongelmien selvittely voi myös helpottua, kun tiedetään prosessien vaiheet. Hyvä tapa on määritellä ensin geneeriset prosessit yritystasolla. (Ahokas 2012, 69.)

Ahokkaan (2012, 70) esimerkki geneerisestä ostoprosessista toimittajan valinnasta laskun maksamiseen esitetään seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 6. Geneeriset prosessit kuvaavat, miten tiettyjen prosessien tulisi organisaatiossa kulkea. Yksiköiden omat prosessit sisältävät yksityiskohtaisempia tietoja siitä, miten asioita eri yksiköissä tehdään.



Kuvio 6. Geneerinen ostoprosessi (Ahokas 2012, 70).

Yhden prosessin eri vaiheet sisältävät erilaisia kontrollitoimintoja ja kaikki prosessin kontrollit eivät ole samanarvoisia. Osa kontrolleista on muita tärkeämpiä, ja prosessikuvausten jälkeen pitää määritellä ja dokumentoida avainkontrollit, jotka todistavat sisäisen valvonnan tehokkuuden. Avainkontrollit antavat kuvan yrityksen valvontajärjestelmästä ja kattavat sellaiset merkittävät kirjanpidon tiloihin liittyvät riskit, jotka toteutuessaan aiheuttaisivat olennaisen virheen taloudellisiin raportteihin. (Ahokas 2012, 71.) Alla taulukossa 4 on esimerkki yksittäisen kontrollin dokumentoinnista.

Taulukko 4. Yksittäisen kontrollin dokumentointi (Ahokas 2012, 73).

| Kontrolli              | Vastuuyksikkö                       | Tavoite  | Riski   | Väärinkäytösten ehkäisy   | Kontrollitoiminto   | Todentaminen  |
|------------------------|-------------------------------------|--|---|---|---|---|
| Ostotilauksen luominen | Osto-osasto ja liiketoimintayksiköt | Ostotilauksen luominen hyväksytyn ostoehtotuksen mukaisesti ja siinä sovelletaan sopimuksen mukaisia hintoja ja ehtoja | Väärät hinnat voivat johtaa väärin arvostuksiin ja maksuihin, ja seurauksena tuloslaskelmaan kirjautuu yritykselle kuulumattomia ostoja | Kontrolli ehkäisee varojen valvomatonta käyttöä ja yritykselle kuulumattomien ostojen tekemistä tai väärin hintoihin tai ehtoihin perustuvia ostoja | Ostotilaus tehdään vain hyväksyttyjen ostoehtotusten pohjalta ja noudatetaan sovitun hintoja ja ehtoja. Mikäli näistä poiketaan, on selvitys dokumentoitava | Ostotilaukset, ostoehtotukset ja hyväksynnät on arkistoitu asianmukaisesti ostotilauksissa käytettyjen hintojen kanssa. |

Dokumenttiin kirjataan kuka tai mikä taho kontrollista on vastuussa, mitä kontrollilla tavoitellaan ja mitä riskejä siihen liittyy, mitä epäkohtia kontrollin on tarkoitus ehkäistä sekä kontrollitoiminto ja sen todentaminen.

Oleellisinta kontrollien dokumentoinnissa on, että tarpeet sopeutetaan organisaation tilanteen ja tavoitteiden mukaan. Dokumentoinnin laajuus riippuu muun muassa organisaation koosta. Kontrollien dokumentoinnin jälkeen ne on saatettava kaikkien niiden henkilöiden tietoon, jotka ovat asian kanssa tekemisissä. Dokumenttien avulla työntekijät ymmärtävät kontrollijärjestelmän toimivuuden ja oman työnsä merkityksen sekä oman roolinsa järjestelmässä. Dokumentointi auttaa paremmin prosessien ymmärtämisessä ja sitä kautta niiden kehittämisessä. Yksittäisten henkilöiden työnkuvaukset ovat dokumentoinnin myötä tarkemmin kuvattuina ja ne toimivat myös työhön perehdyttämisen välineinä. (Ahokas 2012, 73–74.)

Sisäisen valvonnan laatua ja toimivuutta arvioidaan sen tehokkuuden varmistamiseksi. Ulkoisen arvioinnin tekee tilintarkastaja osana tarkastustyötään kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallinnon tarkastuksen yhteydessä. Jos yrityksessä on sisäinen tarkastus, se arvioi sisäisen valvonnan toimivuutta. Peer-to-peer -tarkastukset ovat yrityksen sisällä tehtäviä tarkastuksia, jossa sisaryhtiön tai toisen osaston asiantuntijat arvioivat toistensa kontrolleja. Itsearvioinnissa arvioi ja arvioi joko omaa työtään tai saman yksikön suoritukseen liittyviä kontrolleja. Varsinaisten arviointien lisäksi on jatkuvien poikkeamien raportointi, joka tarkoittaa sitä, että kuka tahansa organisaatiossa voi raportoida kontrolliheikkouksista havainnon tehtyään. (Ahokas 76–82.) Pienessä yrityksessä itsearviointi voidaan nähdä riittävänä arviointikeinona. Itsearviointi voi olla yksinkertainen kysymyslista, jolla valvontaympäristöä arvioidaan. Mikäli ongelmakohtia löytyy, ne voidaan hoitaa resurssien mukaisesti. (Ahokas 2012, 85.)

Mitä tahansa arviointimenetelmää käytetäänkin, on pääasia, että arviointi on huolella ja tavoitteellisesti suunniteltu, ja arvioivilla henkilöillä on arviointiin, dokumentointiin ja raportointiin pätevyys. Arvioinnin dokumentointi pitäisi tehdä

sellaisella tavalla, että arvioinnin voi dokumentoidun perusteella tehdä uudelleen, ja lopputulos olisi samanlainen. Taulukossa 5 on esimerkki pelkistetystä arviointitulosten raportoinnista.

Taulukko 5. Esimerkki arviointitulosten raportoinnista (Ahokas 2012, 88).

| Kontrolli               | Tulos        | Päälöydökset   | Taloudellinen vaikutus | Toimintasuunnitelma      | Omistaja          |
|-------------------------|--------------|--|------------------------|--------------------------|-------------------|
| Ostotilauksen tekeminen | Positiivinen | 2/10 tarkastetusta tilauksesta ei ollut tehty hyväksyttyjen ostoehdotusten mukaisesti, mutta perustuivat oikeisiin hintoihin ja ehtoihin | 5 000 €                | Ostohenkilöiden koulutus | Matti Meikäläinen |

Mahdollisten kontrolliheikkouksien (puutteet, virheet) vaikutus taloudelliseen raportointiin pitää arvioida. Kontrolliheikkoudet voidaan raportissa luokitella esimerkiksi huomioitaviin, merkittäviin ja erittäin merkittäviin. Myös suunnitelma kontrollitulosten parantamiseksi kirjataan. Tärkeää on se, että kontrollien puutteet saadaan käsiteltyä ja korjattua. Tulosten raportointiin ja käsittelyyn on jokaisessa organisaatiossa kehitettävä omaan toimintaan sopiva muoto ja tyyli. Korjaavien toimenpiteiden jälkeen kontrollin tehokkuutta on arvioitava uudelleen. (Ahokas 2012, 83–89.)

Yritysten ulkopuolisten sidosryhmien vaatimukset hyvästä johtamis- ja hallintotavasta ja toteutuneet yritysskandaalit ovat lisänneet kiinnostusta yritysten sisäistä valvontaa kohtaan. Sisäinen valvonta ei ole enää ainoastaan kirjanpitoon liittyvä toiminta, vaan osa kokonaisvaltaista ohjausjärjestelmää. Ahokas (2012, 143–144) korostaa, että sisäisen valvonnan toteuttamista liian yksityiskohtaisella tasolla tulee välttää, koska se voi hidastaa päätöksentekoa ja toimintaa. Myöskään prosessikuvaukset, toimintaohjeet sekä dokumentoinnit eivät pelkällä olemassaolollaan saa aikaan hyötyä. Niiden pitää olla järkeviä yrityksen toiminnan kannalta ja niiden on toimittava myös käytännössä.

## 2.2 Riskienhallinta

Lehtosen (2009, 14) mukaan riski merkitsee jonkin tapahtuman ja sen seurausten tai mahdollisuuksien todennäköisyyttä tai altistumista jonkin onnettomuuden tai menetyksen mahdollisuudelle. Riskin ottaminen on tietoinen valinta, jossa ovat vastakkain hyöty ja menetykset kielteisen vaihtoehdon toteutuessa.

Objektiivinen riski liittyy tapahtuman todennäköisyyden arviointiin. Objektiiviset riskit liittyvät teknisiin ja tilastollisiin laskelmiin tai menneisiin tapahtumiin. Tällainen on esimerkiksi arvio laitteen rikkoutumisesta käyttöiän perusteella. Subjektiiivinen riski perustuu tilastoihin, yksilön laskelmointiin ja sosiaalisen ympäristön käsityksiin. Tällainen on esimerkiksi yrityksen maine sijoittajan näkökulmasta hänen arvioidessaan yrityksen nykyisyyttä ja tulevaisuuden näkymiä. (Lehtonen 2009, 15–16.)

Ahokas (2012, 59) tuo esiin, että riskienhallinta ja sisäinen valvonta ovat osia samassa prosessissa. Sisäisen valvontajärjestelmän ajantasaisuutta ylläpidetään riskien kartoituksella ja arvioinnilla. Riskienhallinta auttaa sopeuttamaan sisäisen valvonnan menettelyitä muuttuneisiin olosuhteisiin. Riskienhallinta koostuu tavoitteiden saavuttamista uhkaavien tekijöiden tunnistamisesta, arvioimisesta ja hallitsemisesta (Sisäiset tarkastajat 2013a).

Riskien arviointi on tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavien uhkien arviointia. Tavoitteita asetettaessa on huomioitava niiden yhdenmukaisuus sisäisesti sekä se, että alempien tasojen tavoitteet palvelevat ylempien tasojen tavoitteita. Ylempien tasojen tavoitteet palvelevat yrityksen kokonaistavoitteita, jotka yleensä edustavat organisaation päämääriä. Tavoitteiden asettaminen on edellytys riskien arvioinnille. Riskien arvioinnin on katettava kaikki ne mahdollisesti toteutuvat riskit, jotka näihin tavoitteisiin liittyvät. Suunnittelun yhteydessä tapahtuva riskien tunnistaminen on luonnollinen tapa toteuttaa riskienhallintaa. Riskejä on hyvä tarkastella aina uusin silmin ja unohtaa edellisten tarkastelujen tulokset. Riskien tunnistamisen jälkeen ne analysoidaan, jolloin arvioidaan niiden merkit-

tävyyttä, todennäköisyyttä ja sitä, minkälaisia toimenpiteitä on tehtävä niiden hallitsemiseksi. (Holopainen ym. 2010, 56–58.)

Riskienhallinta voidaan jaotella kehitystason mukaisesti defensiiviseen, kehittyneeseen ja strategiseen riskienhallintaan. Alla olevassa taulukossa 6 on tehty vertailua näiden riskienhallinnan kehitystasojen välillä.

Taulukko 6. Vertailua riskienhallinnan kehitystasojen välillä.

|                             | <b>DEFENSIIVINEN<br/>RISKIENHALLINTA</b>                                       | <b>KEHITTYNYT<br/>RISKIENHALLINTA</b>   | <b>STRATEGINEN<br/>RISKIENHALLINTA</b>   |
|-----------------------------|--|---|--|
| <b>TARKOITUS</b>            | vahingolta suojautuminen<br>keskittyminen tuottamattomien riskien välttämiseen | taloudellisten tappioiden tai kustannusten vähentäminen                               | kilpailuedun tuottamisen markkinoilla taloudellisen tuloksen maksimoiminen                               |
| <b>SUOJAUKSEN KOHDE</b>     | omaisuus, liiketoiminta, henkilöstö  | taloudellinen riski ja aineettomat arvot  | tuottavien riskien hallinta ja tuottamattomien riskien suojaaminen                                       |
| <b>RISKILTÄ SUOJAAMINEN</b> | riski siirretään muiden kannettavaksi (esim. vakuutukset)                      | käytetään erilaisia suojauskeinoja hintojen vaikutusten ennustettavuuden lisäämiseksi | markkinoiden muutoksia ennustamalla ja laskelmoituja riskejä ottamalla                                   |
| <b>RAPORTOINTI</b>          | toteutuneet vahingot ja niistä saadut korvaukset                               | tunnuslukuja riskien kustannuksista systemaattista                                    | strategisen suunnittelun ja toteuttamisen vaativa oleellinen tieto analyysit                             |
| <b>HALLINTA</b>             | yksittäisen henkilön oman toimen ohella  | osana johtamista johdon tai hallituksen ohjauksessa                                   | kiinteä osa päätöksentekoa, jokaisen henkilökuntaan kuuluvan vastuulla vaikuttaa henkilöstön palkkioihin |

Defensiivisessä riskienhallinnassa keskitytään tuottamattomiin riskeihin ja riskejä siirretään muiden kannettaviksi lähinnä vakuutuksilla. Kehittyneessä riskienhallinnassa pyritään vähentämään taloudellisia tappioita tai kustannuksia hallituksen tai yrityksen johdon ohjauksessa. Strategisella riskienhallinnalla tavoitellaan taloudellisen tuloksen maksimointia laskelmoituja riskejä ottamalla. Strate-

gisessa riskienhallinnassa mahdollisia tuottoja verrataan todennäköisiin riskeihin. (Tiihonen ym. 2007, 183–185.)

Riskienhallintaa voidaan toteuttaa esimerkiksi jotakin hyväksyttyä riskienhallintastandardia noudattaen sellaisenaan tai soveltuvien osin. Standardeissa on riskienhallinnalle samanlainen perusta: riskienhallinnan tavoitteiden määrittäminen, riskien tunnistaminen ja arvioiminen, riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus sekä raportointi ja riskienhallinnan onnistumisen arviointi

### 2.2.1 Kokonaisvaltainen riskienhallinta

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ajatusmallin mukaisesti organisaation riskienhallinta

*”on sen hallituksen, johdon ja muun henkilökunnan toteuttama prosessi, jota sovelletaan strategian laadinnassa ja koko organisaatiossa, ja jonka tarkoituksena on tunnistaa organisaatioon vaikuttavia potentiaalisia tapahtumia ja pitää riskit riskinottohalukkuuden rajoissa, jotta voidaan olla kohtuullisen varmoja organisaation tavoitteiden toteutumisesta.”* (Sisäiset tarkastajat, 2004.)

Ilmonen ym. (2010, 70–71) toteavat, että riskien luokittelu on riskienhallinnan perusasioita. Luokittelun avulla riskejä yhteismitallistetaan, niiden keskinäinen vertailu helpottuu, riskitietoisuus paranee ja ymmärrys riskien välisistä suhteista paranee. Ilmosen ym. mielestä vakiintunein tapa luokitteluun on käyttää neljää eri riskilajia: strategiset riskit, taloudelliset riskit, operatiiviset riskit ja vahinkoriskit. Muina luokittelutapoina he tuovat esiin jaon vakuutettaviin ja ei-vakuutettaviin, tietoiisiin ja tiedostamattomiin sekä välittömiin ja välillisiin riskeihin.

Griffiths (2005, 22–23) esittää seitsemän erilaista riskityyppiä:

- strategiset riskit (pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen)
- operatiiviset riskit (päivittäinen toiminta)
- talousriskit (talouden suunnittelu, seuranta, valvonta)
- maineriskit (kaikki mikä voi vahingoittaa mainetta)
- tietotekniikkariskit



- sääntelyriskit (lain ja ohjeiden noudattamatta jättäminen)
- ihmisiin liittyvät riskit (henkilöiden menetykset, johtamisriskit).

Riskejä voidaan tyypitellä esimerkiksi niiden kauaskantoisuuden mukaan. Tyyppittely antaa pohjan riskien vaikutusten ja todennäköisyyksien arviointiin. Strategiset riskit ovat koko toiminnan kannalta keskeisiä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Strategisia riskejä ovat muun muassa toimintaympäristöön, markkinoihin, teknologian kehitykseen, lainsäädäntöön ja liiketoiminnan kehitykseen liittyvät riskit. Operatiiviset riskit liittyvät voimavarojen tehokkaaseen käyttöön. Näitä ovat esimerkiksi toimitusketjuun, kustannusten nousuun, johtamiseen, henkilöstöön sekä sopimus- ja vastuukysymyksiin liittyvät riskit. Taloudelliset ja rahoitusriskit tulevat pääasiassa organisaation ulkopuolelta ja vaikuttavat taloudelliseen tulokseen. Esimerkiksi luottotappiot, korkoriskit ja maksuvalmiuteen liittyvät riskit ovat tällaisia riskejä. Vahinkoriskejä ovat muun muassa onnettomuuksiin ja työturvallisuuteen liittyvät riskit, jotka liittyvät henkilöstöön tai omaisuuteen. (Tiihonen ym. 2007, 180–183.)

Riskienhallinnan tavoitteet, menettelyt ja vastuut sekä raportointi ja seuranta tulisi määritellä erillisessä riskienhallintapolitiikassa. Usein riskienhallintaa ja sisäistä valvontaa koskeva ohjeistus on yhdistetty. (Ahokas 2012, 59.)

Riskienhallintaan liittyvä ohjeistus voidaan jaotella riskienhallintapolitiikkaan, riskienhallinnan periaatteisiin ja toimintapolitiikkoihin. Riskienhallintapolitiikassa hallitus määrittelee yleiset yritystason periaatteet ja tavoitteet, politiikan kattavuuden ja mitä riski tarkoittaa. Riskienhallinnan periaatteissa kuvataan tarkemmin riskienhallinnan keinot ja tavoitteet, merkittävät riskialueet, organisatoriset vastuut, menetelmät joilla riskienhallinnan onnistumista mitataan ja miten riskienhallinnan riittävyttä ja tehokkuutta arvioidaan. Toimintapolitiikat ovat tarkempia kuvauksia eri alueiden menetelmistä riskienhallinnan osalta. (Tiihonen ym. 2007, 189–190.)

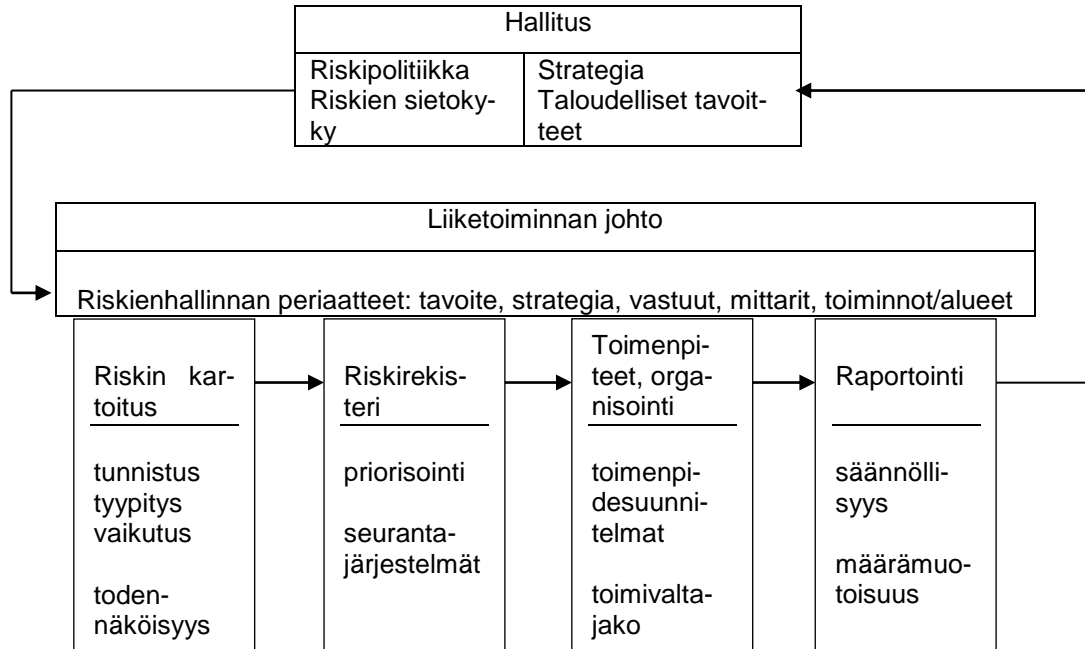
Alftan ym. (2008, 80) tuovat esiin, että riskienhallinta on perinteisesti ollut enimmäkseen vahinkoriskeiltä suojautumista vakuutuksilla. Nykyisin riskienhal-

linnassa on kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa yksittäisistä riskeistä ja toiminnoista tarkastelu on siirtynyt organisaatiotasolle.

Kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle on Alftanin ym. (2008, 88) mukaan ominaista seuraavat seikat:

- riskienhallintastrategian liittäminen organisaation strategioiden ja tavoitteiden osaksi
- riskienhallinnan vastuiden ja mittarien sekä jatkuvan toiminnan mittaamisen ja parantamisen prosessin määrittäminen
- organisaation ja sen toiminnot sisältävien prosessien määrittäminen riskien tunnistamista, arviointia ja luokittelua varten
- riskien ja mahdollisuuksien välisen suhteen optimointi ja tasapainotus riskinottohaluun ja -kykyyn.

Alla olevassa kuviossa 7 on Tiuhosen esittämä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessi.



Kuvio 7. Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi (Tiuhonen 2007, 194).

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käyttöönottopäätöksen jälkeen suunnitellaan miten riskejä tunnistetaan. Riskien tunnistamisen yhteydessä riski tyypitetään sekä arvioidaan sen vaikutus ja todennäköisyys. Riskin vaikutuksen ja todennäköisyyden merkitys on organisaatiossa määritettävä, kuten esimerkiksi mitä tarkoitetaan korkealla vaikutuksella tai alhaisella todennäköisyydellä. Näiden toimien jälkeen muodostetaan riskirekisteri. (Tiihonen 2007, 194–198)

Riskeistä on tehtävä tarkempi analyysi rahamääräisen vaikutuksen arvioimiseksi. Apuna voidaan käyttää asiantuntijalausuntoja, tilastoja ja herkkyyshanalyyskejä. Merkittävät riskit on raportoitava ylimmälle johdolle ja hallitukselle, jotka arvioivat toimintasuunnitelmien ja kontrollien riittävyyttä. (Tiihonen 2007, 198–199.) Riskienhallintakeinojen arvioinnit perustuvat olemassa oleviin menettelyihin, joita tehostetaan tarvittaessa. Riskienhallinnan vastuut ja omistajuuksien määrittäminen auttaa selvittämään vastuualueiden tarvitsemien riskiraportointien sisältöä ja tukee riskienhallinnan valvontaa. Organisointi ja vastuut määritetään riskienhallintapolitiikassa. (Alftan ym. 2008, 83–84.)

Tehokkainta riskienhallinta on integroituna osaksi päivittäiseen johtamiseen ja toimintaan. Silloin riskien tunnistaminen, arviointi ja niihin vaikuttaminen tapahtuu aina päätöksenteon yhteydessä. Johdon asenne on ratkaisevassa asemassa riskienhallintaa kehitettäessä, ja riskienhallinnan periaatteet on viestittävä koko organisaatiolle. Siten saadaan luotua organisaatioon oma riskikäsitteistö ja kulttuuri.

Organisaatiotasolla mahdollisia riskejä aiheuttavat teknologian kehitys, vaihtuvat asiakastarpeet, kilpailu, uudet normit, luonnonmullistukset ja taloudelliset muutokset. Toimintotasolla riskejä voivat aiheuttaa katkokset tiedonkulussa, henkilöstön osaaminen ja motivaatio, muutokset johtamisessa ja toiminnassa sekä epävarma tai tehoton hallitus tai tarkastusvaliokunta. (Holopainen ym. 2010, 57–58.)

Holopaisen ym. (2010, 359–360) mukaan hallituksen on määriteltävä sellainen riskikartta, jossa arvioidaan todennäköiset riskit, niiden toteutumismahdollisuudet seurausvaikutuksineen ja mitkä ovat lähestyvien riskien signaalit. Yritykset, joiden on laadittava toimintakertomus, on siinä kirjanpitolain mukaan arvioitava merkittävämpiä riskejään ja epävarmuustekijöitään, kerrottava tiedot tilikauden olennaisista tapahtumista ja arvioitava tulevaa kehitystä. Edetäkseen tavoitteiden suuntaisesti, ja jotta tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida, yrityksen on kehitettävä tavoitteilleen mittareita. Riskien arvioinnissa on keskeistä strategiset tavoitteet ja toteuttamissuunnitelmat.

### 2.2.2 Riskienhallinta ja COSO-ERM

Kokonaisvaltainen riskienhallintamalli COSO-ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) määrittää, että riskienhallinta perustuu organisaation tarkoitukseen tuoda sidosryhmilleen arvoa. Johdon on päätettävä, kuinka paljon organisaatio sietää epävarmuutta pyrkiessään kasvattamaan sidosryhmäarvoa. Arvoa voidaan lisätä, kun johto strategian ja tavoitteiden avulla luo tasapainoa kasvun, tavoitteiden ja riskien välillä. Riskienhallinta myös auttaa varmistamaan tehokkaan raportoinnin ja säännösten noudattamisen. (Sisäiset tarkastajat, 2004.)

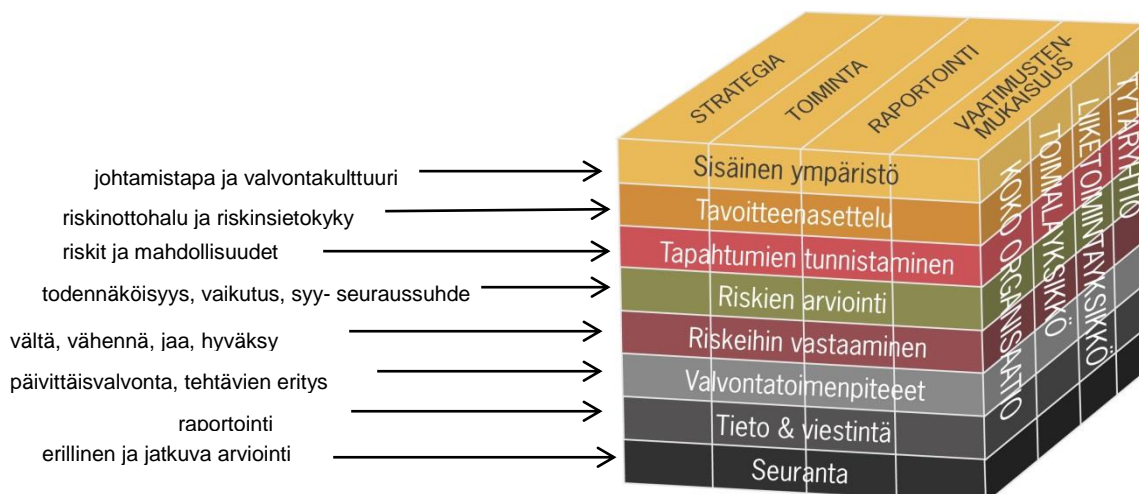
COSO-ERM koostuu kahdesta osasta. Viitekehys määrittelee riskienhallinnan ja siinä kuvataan ne periaatteet ja käsitteet, millä johto voi arvioida ja kehittää riskienhallintaa. Toinen osa kuvaa menetelmiä, joita käytetään mallin osa-alueiden soveltamisessa.

Organisaation riskinhallinta on COSO-ERM -mallin mukaisesti:

- strategian ja riskinottohalukkuuden yhdenmukaistamista  
johto punnitsee riskinottohalukkuuden arvioidessaan strategisia vaihtoehtoja, tavoitteita asettaessaan ja riskienhallinnan mekanismeja kehittäessään
- tehokkaampaa riskeihin vastaamista  
määritetään, miten riskeihin vastataan: välttäminen, hyväksyminen, jakaminen, vähentäminen
- toiminnallisten yllätysten ja tappioiden vähentämistä  
kyky tunnistaa mahdollisia tapahtumia ja vastata niihin paremmin
- monitahoisten riskien tunnistamista ja hallintaa  
mahdollisuudet riskienhallinnan avulla reagoida tehokkaammin monitahoisiin riskeihin ja ristikkäisiin vaikutuksiin
- tilaisuuksiin tarttumista  
huomioimalla mahdolliset tapahtumat kyetään tunnistamaan niihin sisältyvät mahdollisuudet ja hyödyntämään niitä ennakoivasti
- tehokkaampaa pääoman käyttöä  
riskitieto auttaa paremmin pääoman kokonaistarpeen arvioinnissa ja pääoman kohdentamisessa. (Sisäiset tarkastajat, 2004.)

COSO-ERM-mallissa sisäisen valvonnan viitekehykseen (COSO) on lisätty osatekijöihin tavoitteiden asettelu, tapahtumien tunnistaminen ja riskeihin vastaaminen. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 8 esitetään COSO-ERM, kokonaisvaltainen riskienhallintamallin viitekehys. COSO-kuutioon erona on lisäksi se, että COSO-ERM -mallissa on kolmen tavoitteen (toiminnalliset, raportoinnin ja vaatimuksen mukaisuuden tavoitteet) lisäksi strategiset tavoitteet.

Olennaisin ero malleissa on, että COSO-ERM -mallissa on keskeisin asia yrityksen arvoprosessi ja riskienhallinta on kokonaisvaltaista ja strategialähtöistä. COSO-mallissa riskienhallintaa lähestytään yksittäisen tavoitteen tai prosessin näkökulmasta ja yksityiskohtaisemmin.



Kuvio 8. COSO-ERM (mukaillen Sisäiset tarkastajat, 2013a.)

Riskienhallintamallin avulla pyritään toteuttamaan tavoitteet, jotka on jaettu neljään luokkaan: strategiset, toiminnalliset, raportointia koskevat ja vaatimustenmukaisuutta koskevat tavoitteet. Tavoitteet asetetaan ensin strategisella tasolla, joka on perusta toiminnallisille, raportoinnin ja sääntöjen noudattamista koskeville tavoitteille. Tavoitteita uhkaavien riskien tunnistaminen edellyttää toimintojen suunnittelua, seurantaa ja ohjausta sekä tavoitteiden määrittelyn. Riskienhallinta varmistaa, että tavoitteiden asettamisen prosessi on toimiva, tavoitteet tukevat toiminta-ajatusta ja organisaation riskinottohalukkuuden kanssa sopu- soinnussa. Alempien tasojen tavoitteiden on palveltava ylemmän tason tavoitteita, jotka linkittyvät kokonaistavoitteisiin.

Johto päättää, miten riskeihin vastataan ja sen perusteella laaditaan organisaation kykyä ja halua vastaavat keinot riskien sopeuttamiseksi sekä määrittellään valvontatoimenpiteiden toteuttamistavat. Tunnistetaan ja viestitään tarvittava tieto mahdollisimman pian ja toteutetaan seurantaa. Hallitus ja johto saavat koh- tuullisen varmuuden tavoitteiden toteutumisesta, raportoinnin luotettavuudesta sekä säännösten ja ohjeiden noudattamisesta, kun riskienhallinta voidaan tode- ta tehokkaaksi kaikissa neljässä tavoiteluokissa. Kahdeksan osa-alueen sovel- taminen voi pienemmissä yrityksissä olla epävirallisemmalla pohjalla ja jous- tavaa kuin suurissa yrityksissä, ja toimia silti tehokkaasti.

Riskienhallinnalla on myös rajoituksensa, joiden syinä voivat olla puutteellinen päätöksentekokyky, kustannukset ja hyödyt suhteessa valvontatoimiin ja riskeihin, erehdykset ja virheet sekä mahdollisuudet valvonnan kiertämiseen. Johdolla saattaa olla myös valtuudet kumota riskienhallintaa koskevia päätöksiä.

### 2.2.3 Riskienhallinta ja ISO 31000

Maailmanlaajuisen kansallisten standardisoimisjärjestöjen liiton teknisen valiokunnan riskienhallintatyöryhmä on laatinut ISO 31000 -standardin vuonna 2009. Standardi määrittelee riskin epävarmuuden vaikutukseksi tavoitteisiin. Vaikutus on poikkeama odotetusta sekä myönteisessä että kielteisessä mielessä. Epävarmuuden vaikutus johtuu sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä ja vaikutteista, joiden takia on epävarmaa, saavuttaako organisaatio tavoitteitaan. ISO 31000 määrittää riskienhallinnan koordinoituksi toiminnaksi, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta. Riskejä hallitaan tunnistamalla ja analysoimalla niitä sekä arvioimalla sitä, onko riskiä muutettava niin, että riskikriteerit täyttyvät.

Standardin keskeinen piirre on, että toimintaympäristö määritellään riskienhallintaprosessin yleisiin lähtökohtiin kuuluviin toimintoihin. Toimintaympäristön määritteleminen sisältää organisaation tavoitteet, toimintaympäristön, jossa se pyrkii saavuttamaan kyseiset tavoitteet, organisaation sidosryhmät ja eri riskikriteerit – kaikki nämä auttavat selvittämään ja arvioimaan sen riskien luonnetta ja monitahoisuutta. Standardi on ensimmäinen, joka kansainvälisesti soveltuu kaikenlaisten yritysten riskienhallintaan. Siinä on koottuna sanasto, viitekehys ja toimintatapa. Standardi sisältää 11 riskienhallintaa määrittävää periaatetta, ja riskienhallinnan toimenpiteet esitetään neljässä osassa: suunnittele, toteuta, seuraa, paranna.

Standardin mukaan riskienhallinnan onnistuminen riippuu sen perustana olevien johtamisrakenteiden vaikuttavuudesta sekä järjestelyistä, joilla riskienhallinta sisällytetään organisaation toimintaan kaikilla tasoilla. Riskienhallinnan käyttöönotto ja sen jatkuvan vaikuttavuuden varmistaminen edellyttää johdon sitou-

tumista sekä strategista ja perusteellista suunnittelua. Siten kaikki organisaation tasot saadaan sitoutumaan riskienhallintaan. Organisaation on arvioitava sekä ulkoista että sisäistä toimintaympäristöään, koska ne voivat vaikuttaa puitteiden suunnitteluun. Organisaation on ilmaistava selkeästi sen tavoitteet sekä määriteltävä ulkoiset ja sisäiset muuttujat, mitkä on otettava huomioon riskien hallinnassa. Riskienhallintapolitiikalla ilmaistaan selkeästi organisaation tavoitteet riskienhallinnalle sekä siihen sitoutumiseen.

Organisaation olisi määriteltävä riskien merkityksen arvioinnissa käytettävät kriteerit, joiden olisi oltava yhtäläiset riskienhallintapolitiikan kanssa. Kriteerien olisi kuvastettava organisaation arvoja, tavoitteita ja resursseja sekä viranomaisten vaatimuksia ja muita organisaatiota sitovia velvoitteita.

Riskin lähteet olisi tunnistettava ja niiden vaikutusalueet, tapahtumat ja syyt sekä mahdolliset seuraukset. On laadittava kattava luettelo riskeistä niiden tapahtumien perusteella, jotka voivat mahdollistaa tai estää tavoitteiden saavuttamisen taikka parantaa, haitata, nopeuttaa tai viivästyttää niitä.

Riskien käsittelyyn sisältyy yhden tai useamman riskinkäsittelytavan valitseminen ja toteuttaminen. Riskien käsittelyyn kuuluvat riskien käsittelyn arviointi, päätös jäännösriskien tason siedettävyydestä, päätös mahdollisen uuden riskinkäsittelyn aloittamisesta sekä riskien käsittelyn vaikuttavuuden arvioiminen. Riskinkäsittelytapaa valittaessa toteuttamisen vaatimia kustannuksia ja työmäärää verrataan niistä saataviin hyötyihin. Tässä otetaan huomioon lakien ja viranomaisten vaatimukset sekä huomioidaan sidosryhmien arvot ja näkemykset sekä sopivimmat tiedonvälitystavat organisaation ja sidosryhmien välillä. Riskinkäsittelysuunnitelmissa dokumentoidaan, kuinka valitut käsittelyvaihtoehdot toteutetaan.

Organisaation olisi varmistettava, että vastuut, valtuudet ja velvollisuudet on määritetty, ja että organisaatiossa on riittävä osaaminen riskienhallinnassa. Riskienhallinta olisi sisällytettävä kaikkiin organisaation käytäntöihin ja prosesseihin.



hin, ja riskienhallintaprosessia ei saisi pitää erillisenä prosessina. Riskienhallinnan tulisi olla osana toimintaperiaatteiden kehittämistä, liiketoimintasuunnittelua, strategista suunnittelua, katselmuksia ja muutoksenhallintaprosesseja. Riskienhallintaan tulisi kohdentaa tarvittavat resurssit.

Sisäisen viestinnän ja raportoinnin mallit tulisi luoda. Niiden avulla vahvistetaan vastuuta ja riskien omistajuutta. Olisi myös laadittava suunnitelma siitä, kuinka organisaatio aikoo viestiä ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä toteutettava se. Riskienhallinnan toteuttamisessa olisi varmistettava, että riskienhallintaprosessia sovelletaan riskienhallintasuunnitelman mukaisesti kaikilla organisaation tasoilla ja tehtäväalueilla osana sen käytäntöjä ja prosesseja.

Varmistukseksi riskienhallintansa vaikuttavuudesta ja siitä, että se tukee jatkuvasti organisaation suorituskkyä, olisi mitattava riskienhallinnan tasoa, riskienhallinnan suunnitelman toteutumista ja raportoitava sekä kehitettävä puitteitaan jatkuvasti. Seurannan ja katselmoinnin olisi oltava suunniteltu osaksi riskienhallintaprosessia. Seurantaan ja katselmuksiin olisi kuuluttava säännöllisiä tarkastuksia tai valvontaa joko määrävälein tai tilannekohtaisesti, ja niihin liittyvät vastuut olisi määriteltävä selvästi.

#### 2.2.4 Muita riskienhallinnan standardeja

Australia ja Uusi-Seelanti AS/NZS 4360 on Ilmosen ym. (2010, 32) mukaan COSOa käytännönläheisempää ohjeistusta sisältävä standardi riskienhallinnan järjestämisestä. Se on ollut myös pohjana ISO 31000 -standardille. AS/NZS 4360 -standardissa riskienhallinta sisältää riskien tunnistamisen, analysoinnin ja arvioinnin, jonka jälkeen ne käsitellään. Konsultointia ja kommunikointia sisältyy joka vaiheeseen kuten valvontaa ja tarkastustakin.

ISO/IEC 27005:2008 on tietoturvallisuuden riskienhallintajärjestelmä. Se tukee erityisesti ISO/IEC 27001 -standardin mukaisen tietoturvallisuuden hallintajärjestelmän vaatimuksia. Standardi sisältää jäsentyneen ja järjestelmällisen, tiu-

kan riskien analysointiprosessin, jonka viiden askelman avulla voidaan tuottaa riskien käsittelysuunnitelma. Se on tarkoitettu lähinnä organisaation tietoturva-riskien hallinnasta vastaaville johtajille ja henkilöstölle. (Suomen standardisoi-misliitto SFS ry, 2012.)

Osa kokonaisvaltaista riskienhallintaa on liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu. Se käsittää kaikki ne toimenpiteet, joilla yritys pyrkii varmistamaan päivittäisen liiketoimintansa jatkumisen vakavienkin häiriöiden jälkeen. Ilmosen ym. (2010, 33) mukaan eniten jatkuvuussuunnittelussa käytetty standardi on englantilainen BS25999, mikä määrittelee suunnitteluprosessin periaatteet ja terminologian. ISO-standardreja jatkuvuussuunnittelussa ovat ISO 17799 ja ISO 27001.

#### 2.2.5 Riskienhallintaa eri näkökulmista

##### **Riskienhallinnan parhaat käytännöt**

Suomen Riskienhallintayhdistyksen toiminnanjohtaja Lassi Väisänen toteaa ris-kienhallinnan parhaista käytännöistä, että

1. riskienhallinnan on oltava yksinkertaista todellisen maailman ollessa riit-tävän monimutkaista
2. pitää perehtyä asioihin tietääkseen mistä puhuu ja mitä tekee
3. toimintaympäristö on tunnettava ja tulevaisuuden ongelmiin varautuessa on kuunneltava heikkoja signaaleja
4. toiminnan kannalta on tunnettava oleelliset alueet ja tavoitteet
5. riskienhallinnalla on oltava johdon sitoutuminen
6. ohjeet on laadittava selkeästi ja mahdollisimman lyhyeksi
7. vain toimenpiteinä toteutunut riskienhallinta poistaa, vähentää ja siirtää riskejä. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry ym. 2012, 55–56.)

##### **Vakuutukset riskienhallinnassa**

Kone Oyj:n riskienhallintajohtaja Kristian Snäll toteaa Suomen Riskienhallin-tayhdistyksen ym. (2012, 13) toimittamassa kirjassa Riskit ja mahdollisuudet, että organisaation pitää ymmärtää riskinsä ja sen on hallittava niitä ensisijaisesti

omilla toimenpiteillä vakuutuksen ollessa toissijainen ratkaisu. Hän pitää hyvänä menetelmänä sitä, että vakuutusten omavastuut asetetaan vahinkohistorian perusteella sopivalle tasolle. Yrityksellä on oltava riskienhallintapolitiikka, mihin sisältyy vakuuttaminen. Vakuutuksen rajamäärän tulisi perustua katastrofiske-naarioon.

Aineellisista riskeistä voidaan Rautasen (2011, 24) mukaan siirtää 25–35 %. Vakuutukset voidaan jakaa vapaaehtoiisiin vakuutuksiin ja lakisääteisiin vakuutuksiin. Vapaaehtoiisiin vakuutuksiin kuuluvat omaisuuden ja toiminnan vakuutukset sekä henkilövakuutukset. Lakisääteisiin vakuutuksiin kuuluvat eläke-, tapaturma-, liikenne- ja muut vakuutukset, kuten potilasvakuutus.

Ilmonen ym. (2010, 149) nostavat esiin, että pienten yritysten kannattaa ottaa yritysvakuutukset pakettiratkaisuna yhdestä yhtiöstä. Keskisuurten ja suurten yritysten on järkevää käyttää vakuutusmeklaria vakuutusten hallinnoinnissa.

### **Rahoitusriskit**

Rahoitusriskien hallinnalla tavoitellaan Alftanin ym. (2008, 94) mukaan organisaation arvon maksimointia vähentämällä markkinaliikkeistä johtuvia heilahteluja ja kassavirroissa. Merkittävimmät rahoitusriskit ovat valuuttakurssi-, korko- ja osakkeiden hankintariskit, likviditeetti- sekä luotto- ja jälleenrahoitusriskit. Rahoitustoiminnot voidaan jakaa rahoitus-, sijoitus- ja osinkopäätöksiin. Rahoituspäätöksiä tehtäessä tarkastellaan mistä ja miten varoja hankitaan. Sijoituspäätösten kohdalla harkitaan eri sijoituskohteita ja osinkopäätöksiä tehtäessä punnitaan vaihtoehtoja omistajille jaettavien varojen suuruudesta ja ajankohdasta.

Omistajien intressissä on varmuus siitä, että heidän etunsa yrityksessä on turvattu. Heikko hallintotapa voi Alftanin ym. (2008, 96) aiheuttaa ristiriitoja muun muassa johdon ja omistajien välillä, osakkeenomistajien ja rahoittajien välillä sekä suur- ja pienomistajien välillä. Johdon parempi tietämys organisaation toiminnasta saattaa aiheuttaa eturistiriitaa johdon ja organisaation etujen välillä. Osakkeenomistajat saattavat odottaa yritykseltä sijoituksia riskialttiimpiin sijo-

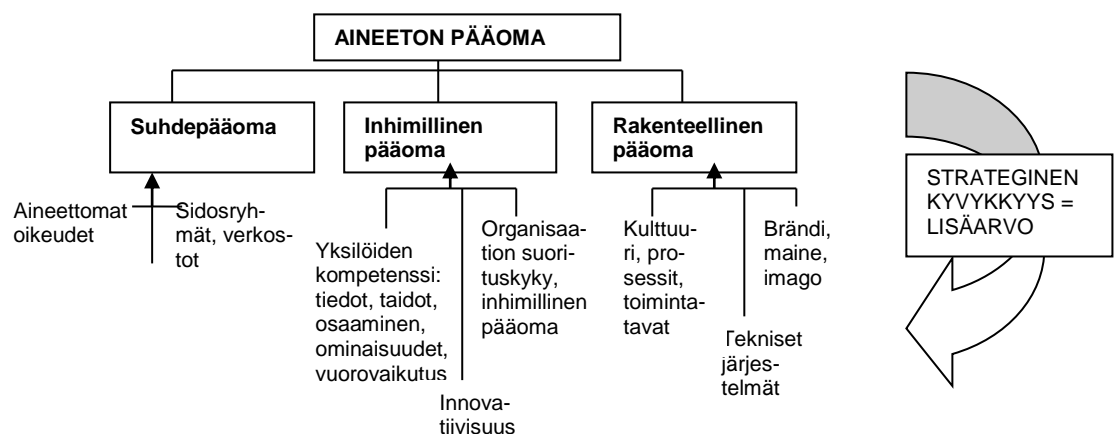
tuksiin, mikä ei taas ole lainarahoittajien intressissä. Suuromistajat voivat ajaa omia etujaan yrityksessä pienomistajien kustannuksella.

### Riskiviestintä

Lehtonen (2009, 31–33) määrittelee riskiviestinnän informaation ja mielipiteiden vaihtamiseksi riskitekijöistä ja uhista sekä riskien tunnistamisesta ja torjumisesta kaikkien asianosaisten välillä. Riskiviestinnällä ennakoidaan eri sidosryhmien kokemuksia ja yrityksen hallintakeinoja riskin toteutuessa. Riskiviestinnässä haasteina ovat asiantuntijoiden arvioiden tulkitseminen kaikille ymmärrettävään muotoon, sidosryhmien reaktioiden huomioiminen riskeissä sekä ymmärryksen aikaansaaminen riskitekijöistä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Viestinnällä pitää saada sidosryhmät ymmärtämään riskin suhteellisuus ja onnistua vähentämään epävarmuutta oikealla tiedolla ja kenties mahdollisuudella keskusteluun.

### Aineettoman pääoman riskienhallinta

Aineettoman pääoman eli inhimillisen, rakenteellisen ja suhdepääoman riskit ovat Rautasen (2011, 11–23) mukaan suomalaisessa työyhteisöissä useimmiten tuntematon alue. Aineetonta pääomaa kuvataan kuviossa 9.



Kuvio 9. Organisaation aineeton pääoma

Organisaation suhdepääomaan sisältyy ulkoisia sidosryhmiä ja verkostoja, ja se koostuu erilaisista kontakti- ja yhteistyösuhteista. Toiminta ja menestyminen riippuvat suhteista, joita yritykset solmivat. Suhteiden sekä niihin varastoituneen tiedon kautta yrityksen arvo kasvaa. Inhimillinen pääoma muodostuu henkilöiden hallussa olevasta aineettomasta pääomasta, kuten henkilökohtaiset ominaisuudet, tiedot ja taidot sekä kokemukset ja innovatiivisuus. Rakennepääoma sisältää esimerkiksi kulttuurin, toiminnan rakenteet, prosessit ja toimintatavat. (Rautanen 2011, 11–23.)

Rautanen (2011, 23) mainitsee, että lisäarvo joka muodostuu toiminnan tehokkuudesta ja suorituskyvystä, kuuluu aineettomaan pääomaan. Sen kasvamiseen vaikutetaan strategiavalinnoilla, tavoitteilla, osaamisella, toiminnan prosesseilla, johtamisella, päätöksenteolla, resursseilla sekä investoinneilla. Lisäarvoon vaikuttavat tekijät ovat alttiita riskeille, ja niiden herkkyyttä riskeihin on vaikea arvioida. Lisäarvon tuottamisen riskit toteutuvat tämän vuoksi yllättäen.

Rakennepääoman riskit liittyvät muun muassa muutostilanteisiin, prosesseihin, investointeihin, laatuun, brändiin ja omistukseen. Suhdepääomien riskejä liittyy lainsäädäntöön ja viranomaisiin, rahoitukseen, sopimuksiin ja muutoksen hallintaan. Inhimillisen pääoman riskejä esiintyy osaamisessa, johtamisen ja kehittämisen yhteydessä sekä menestyksessä ja innovaatioiden yhteydessä. (Rautanen 2011, 30.)

### **Väärinkäytösriskit**

Sisäisen tarkastuksen ammattistandardien (2012, 29) mukaan väärinkäytöstä on kaikki laittomat toimet kuten petos, salailu tai luottamuksen rikkominen silloinkin, kun niihin ei liity väkivallalla tai voimakeinoilla uhkaamista.

Henkilöt ja organisaatiot syyllistyvät väärinkäytöksiin rahaa, omaisuutta tai palveluja saadakseen, välttääkseen maksuja tai palvelujen menetystä, taikka varmistakseen henkilökohtaisia tai liiketoiminnallisia etuja.

Euroopan neuvoston asetuksessa 2988/95 (Eur-lex, 1995) yhteisön taloudellisten etujen suojaamisesta on väärinkäytöksestä määritelmä:

”Väärinkäytösten tunnusmerkit toteuttavat jokainen yhteisön oikeuden säännöksen tai määräyksen rikkominen, joka johtuu taloudellisen toimijan teosta tai laiminlyönnistä ja jonka tuloksena on tai voisi olla vahinko yhteisöjen yleiselle talousarviolle tai yhteisöjen hoidossa oleville talousarvioille, joko suoraan yhteisöjen puolesta kannettujen omien varojen vähenemisen tai lakkaamisen taikka perusteettoman menon takia.”

Väärinkäytökseen voidaan Koivun ym. (2010, 19) mukaan katsoa sisältyvän jonkinlainen tahallisuus tai tuottamus, koska se edellyttää ajatuksellisesti normia rikkovan toimen tekemistä. Rikoslaisissa väärinkäytös on määritelty rangaistavaksi, ja esimerkiksi avustusten väärinkäytöksistä sanotaan rikoslain (19.12.1889/39) 29 §:n 7 kohdassa: ”Joka avustuksen myöntämispäätöksen ehtojen tai määräysten vastaisesti käyttää avustusta olennaisesti vastoin sen käyttötarkoitusta, on tuomittava *avustuksenväärinkäytöstä* sakkoon tai vankeuteen enintään kahdeksi vuodeksi.” Koivu ym. (2010, 20) huomioivat, että vaikka väärinkäytös olisi annettujen ehtojen vastaista, ei kyse ole väärinkäytöksestä, ellei olennaisuuden vaatimus täyty.

Koivu ym. (2010, 26–28) esittävät väärinkäytösten tekemiselle kolme erilaista teoriaa. Rationaalisen valinnan teorian mukaan väärinkäytös on rationaalisen ajattelun tulos, jossa motivoitunut tekijä toimii niin kauan, että hänen teoillaan saama hyöty ylittää kustannukset. Puolustettavan tilan teoriassa organisaation rakenteissa ja ohjeissa on aukkoja, jolloin väärinkäytös voidaan toteuttaa ”laillisesti” ja olemassa olevien sääntöjen mukaisesti. Arkirutiiniteorian mukaan otollinen kohde, heikko valvonta ja motivoitunut tekijä saavat aikaan väärinkäytöksen. Tässä tilanteessa ”tilaisuus tekee varkaan.”

Tavallisimpia väärinkäytöksiä ovat muun muassa yrityssalaisuuden rikkominen, yritysvakoilu, liiketapahtumien kirjaamisen tai tilinpäätöksen laatimisen laiminlyönti, väärien tai harhaanjohtavien tietojen merkitseminen kirjanpitoon tai kir-

janpitoaineiston hävittäminen, kätkeminen tai vahingoittaminen. (Koivu ym. 37–65.)

Ahokkaan (2013, 61) mukaan väärinkäytösriskien hallinta kuuluu hyvään hallintotapaan, ja sisäisellä valvonnalla on suuri rooli niiden ehkäisemisessä. Väärinkäytösten ehkäisy kuuluu myös jokaisen työntekijän velvollisuuksiin. Kun valvonta on heikkoa, kiinnijäämisriski pienenee.

Väärinkäytösten ennaltaehkäisyssä on ymmärrettävä oleelliset väärinkäytösriskit organisaation kannalta, jolloin vallitsee tietoisuus siitä, minkälaisten väärinkäytösten kohteeksi organisaatiolla on mahdollisuus joutua. Näihin riskeihin tulisi saada kontrollit. Selkeät pelisäännöt ehkäisevät väärinkäytösriskejä, ja jokaisen on oltava tietoinen siitä, minkälaista toimintaa odotetaan. Väärinkäytösepäilyiden raportoimiseen on oltava luotettava kanava, jota myös ulkopuoliset voivat käyttää. Väärinkäytösepäilyjen käsittelylle on hyvä olla olemassa dokumentoitu toimintatapa. (Ahokas 2013, 62–63.)

### **Riskienhallinnalliset menettelytavat väärinkäytöksissä**

Henkilöstöhallinnon osalta Koivu ym. (2010, 110–113) tuovat esiin ohjeistuksen ei-toivotusta käyttäytymisestä, jotta henkilöstöllä on tiedossaan miten sellaiseen suhtaudutaan, ja että kaikki esimiehet suhtautuvat rikkomuksiin samalla tavalla. Palkkiojärjestelmän rakentamisessa olisi noudatettava niin sanottua rikollista ajattelua, eli negatiivisen hyödyntämisen ajattelua. Tällöin on esimerkiksi palkkiot syytä sitoa tuloksiin eikä volyyymiin, jolloin kannattamattomat toimet eliminoidaan.

Rekrytointiprosessissa tulisi huomioida erilaiset hakijat. Joissain tapauksissa voi olla syytä hankkia turvallisuus- tai luottotietoselvitykset, ja kiinnittää huomiota aikaisempien työtodistusten sanamuotoihin. Työstä riippuen voi olla tarpeen kirjata työsopimukseen vaitiolovelvollisuudesta ja sen jatkumisesta myös työsuhteen päättymisen jälkeen.

Koivu ym. (2010, 114) korostavat, että henkilön lähtöön yrityksestä pois liittyy aina riski. Riskejä aiheuttavat esimerkiksi tietovuodot ja tietojen käyttäminen uuden työnantajan hyväksi sekä vanhan työnantajan vahingoksi. Pois lähtevä henkilö voi aiheuttaa myös haittaa organisaation toiminnalle ja imagolle. On huolehdittava siitä, että avaimet ja kaikki työvälineet luovutetaan takaisin.

Koivu ym. (2010, 71–74) nostavat esiin, että yhdistelemällä väärinkäytösten tekemisiä selittäviä teorioita organisaatioiden prosesseihin, voidaan väärinkäytöksiä torjua eri tasoilla: rakenteellinen perusta, sosiaalistumisprosessi, motivaatio ja tilannetekijät, päätöksentekoprosessi ja itse teko. Organisaation prosessit voidaan osittaa pienempiin kokonaisuuksiin, ja ne edelleen toimintoihin.

#### 2.2.6 Riskienhallinnan käyttöönotto

Riskienhallinnan vaatimukset on tunnistettava. Ulkoiset vaatimukset ovat säädöksiä, standardeja ja ohjeita, joita yrityksen on noudatettava. Ulkoiset vaatimukset liittyvät Ilmosen ym. (2010, 21–22) mukaan yrityksen hallintotapaan, johonkin osa-alueeseen kuten työturvallisuus, tai toimialaan. Näitä ovat esimerkiksi yhdistys- ja kirjanpitolaki sekä rahoittajien asettamat vaatimukset. Sisäisten vaatimusten perustana ovat visio, arvot ja strategia, joita toteutetaan sisäisillä politikoilla, toimintaohjeilla sekä jatkuvuussuunnittelu- ja kriisienhallintaohjeilla.

Riskienhallinta alkaa tavoitteiden asettelusta, ja tämä edellyttää ymmärrystä riskienhallinnan merkityksestä ja siitä, mitä tekijöitä ja osa-alueita riskienhallintaan kuuluu. Riskienhallintaa ei ole mahdollista tehdä kerralla valmiiksi, vaan se aloitetaan jostain, mistä se kehittyy eteenpäin ympäristön muutoksia ja tavoitteita tarkistaen.

Ilmosen ym. (2010, 39) mukaan riskienhallinta käsittää laajimmillaan muun muassa työsuojelun, turvallisuutta edistävät toimet, kriisienhallinnan ja valmiussuunnitelmat. Suppeimmillaan se voi olla riskilistojen laatimista ja raportointia.



Joka organisaation on itse määriteltävä se, mitä riskienhallinta tarkoittaa omassa organisaatiossa ja mitkä asiat siinä painottuvat. Tärkeintä on se, että se on osa johtamista ja vuosisuunnittelua.

Kaikkien mahdollisten näkökulmien huomioimiseksi ja riskienhallinnan onnistumisen vuoksi riskienhallintaprosessi voidaan nähdä viisivaiheisena prosessina, jota selvennetään seuraavalla alla olevassa kuviossa 10.



Kuvio 10. Riskienhallintaprosessi (Ilmonen ym 2010, 93).

Riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa riskilajit tunnistetaan ja määritellään. Tämän fokuksen perusteella määräytyy riskienhallintatyöskentelyn päämäärät. Strategisia tavoitteita ja vuositavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskit tulisi pystyä tunnistamaan ja hallitsemaan. Kuten aiemmin on jo todettu, kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa riskejä tunnistetaan tavoitteita vasten.

Erilaisia riskien tunnistamismenetelmiä ovat Ilmosen ym. (2010,105–115) mukaan toteutuneiden riskien kartoitus, tarkistuslistojen käyttö (esimerkiksi Riskienhallintayhdistyksen tai Sisäisten tarkastajien jakamat tarkistuslistat), workshopit ja erilaiset induktiiviset päättelymenetelmät. Hiljaisten signaalien

kerääminen henkilökunnalta, asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä antaa usein ennakkovaroituksia tulevista tapahtumista.

Kaikkiin riskeihin ei voi kohdistaa riskienhallintatoimenpiteitä. Ensisijaisesti pyritään pienentämään riskien todennäköisyyksiä ja seurauksia, ja vasta toissijaisesti riskejä siirretään muille. Pienten riskien kohdalla on kuitenkin huomioitava niiden riippuvuudet ja kerrannaisvaikutukset sekä seurattava niiden kehittymistä. Ennakoivassa riskienhallinnassa panostetaan henkilöstön kautta koulutukseen, virheistä oppimiseen ja työskentelytapoihin. Riskejä voidaan pienentää esimerkiksi teknisillä suojelutoimilla ja henkilöstöresurssien lisäyksellä. Rahoitusratkaisut, sopimukset tai vakuutukset ovat keinoja riskien siirtämiseen. (Ilmonen ym. 127–128.)

Riskienhallintatyöskentelyyn on yrityskohtaisesti keskeisten toimijoiden syytä osallistua, ja työryhmän koko on pidettävä työskentelyn tehokkuuden kannalta ideaalina. Kytkeä suunnitteluprosessiin onnistuu parhaiten, kun riskit tunnistetaan riittävän myöhään strategisten ja vuositavoitteiden suunnittelun valmistuttua. Kun riskienhallinta integroidaan osaksi toimintaa, riskikartoitus liitetään osaksi yrityksen vuosikelloa. (Ilmonen ym. 2010, 80–94.)

Ilmonen ym. (2010, 95–97) esittävät riskimatriisin luomisen siten, että ensin määritetään pääriskiluokat ja niille yksittäiset riskikokonaisuudet. Tärkeimmät riskit siirretään riskirekisteriin, yleensä todennäköisyyden ja vaikutuksen perusteella. Riskin taloudellisen vaikutuksen lisäksi arvioidaan usein henkilö- ja ympäristövaikutuksia. Olennaista on löytää riskien aiheuttajat, arvioida niiden vaikutukset ja saattaa ne toimenpiteiden avulla hyväksyttävälle tasolle. Toimenpiteitä ovat hyväksyminen, pienentäminen, välttäminen, poistaminen ja siirtäminen. Kriittisille riskeille tehdään riskienhallintasuunnitelmat. Ennakoivat toimenpiteet tehdään yleensä riskien aiheuttajille eli juurisyille, ja apuvälineinä voi käyttää esimerkiksi juurisyys-taulukkoa tai perhospuuta. Jäännösriski muodostuu riskin todennäköisyydestä ja sen vaikutuksesta.

Riskeistä raportoidaan arvioidut ja luokitellut riskit, niiden brutto- ja nettoarviot sekä nettoriskeille suunnitellut toimenpiteet ja tulevaisuuden arviot. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että riskiraportointi on säännöllistä. Ilmonen ym. (2010, 188) jakavat raportoinnin ulkoiseen raportointiin, joka tarkoittaa julkista ja sidosryhmäraportointia, sekä sisäiseen raportointiin. Ulkoisessa raportissa esitetään luokittelun mukaiset riskit, ja sisäisessä raportissa on niiden lisäksi esitetty luottamuksellista tietoa, kuten läheltä piti -tapaukset ja vahingot.

Olennaisena osana kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan kuuluu vielä sen jatkuva parantaminen. On muistettava, että riskienhallinnan on oltava organisaation näköistä, jolloin sen toteuttamistapa on organisaatiokohtaista.

## 3 HYVÄ HALLINTOTAPA

### 3.1 Yhdistyslainsäädäntö

Suomessa vuonna 1849 voimaan saatetun lupajärjestelmän mukaan yhdistyksiä sai perustaa vain hallituksen luvalla. Vuodesta 1883 kotimainen hallitus ja vuodesta 1887 kuvernööri läänissään saattoi antaa yhdistyksille perustamisluvan ja vahvistaa niiden säännöt. Vuonna 1906 vahvistetun lain mukaan suomalaiset saivat oikeuden perustaa yhdistyksiä, jotka eivät ole lain tai hyvien tapojen vastaisia. Vuonna 1919 säädettiin yhdistyslaki, joka koski yhdistyksiä, joissa oli yksinkertainen organisaatio ja jäsenenä yksityisiä henkilöitä. Maailmansotien välissä ja toisen maailmansodan jälkeen lakiin tehtiin muutoksia. Vuonna 1978 valtioneuvosto asetti komitean valmistelemaan yhdistyslainsäädännön kokonaisuudistusta, eduskunta hyväksyi lakiesityksen maaliskuussa 1989 ja se tuli voimaan vuonna 1990. Vuonna 2010 yhdistyslaissa muutettiin 17 pykälää ja kirjoitettiin yksi uusi pykälä. Yleislakina yhdistyslaki koskee aatteellisia yhdistyksiä. Aatteellinen tarkoitus tarkoittaa, että yhdistys on olemassa jonkin aatteen edistämiseksi. (Halila & Tarasti 2011, 3–69)

#### **Oikeustoimikelpoisuus**

Vain rekisteröidyt yhdistykset ovat oikeustoimikelpoisia. Oikeustoimikelpoisuus alkaa yhdistysrekisteriin merkitsemisellä ja lakkaa yhdistysrekisterimerkinnän poistamisella. Ennen tätä merkintää yhdistyksen toiminnassa on sovellettava rekisteröimättömän yhdistyksen sääntöjä. Rekisteröidyn yhdistyksen nimissä toimineiden henkilöiden toimista oikeudellinen vastuu on yhdistyksellä. Yhdistyksen varallisuus voidaan jossain tapauksessa katsoa niin vähäiseksi, että sopimuskumppani voi vaatia toimihenkilöitä tai yhdistyksen jäseniä henkilökohtaiseen vastuuseen esimerkiksi takauksen muodossa (Halila & Tarasti 2011, 106).

Yhdistyslain 10 §:ssä säädetään, että yhdistyksen jäsenenä voi olla yksityinen henkilö, yhteisö ja säätiö. Halila & Tarasti (2011, 160–163) tuovat esiin yhdis-

tysoikeuden lähtökohtana sen, että yhdistyksen jäseninä olevat yhdistykset ja säätiöt ovat oikeustoimikelpoisia. Rekisteröimätön yhdistys ei siten voi olla yhdistyksen jäsen, koska se ei voi tehdä sitoumuksia, hankkia oikeuksia tai toimia asianosaisena viranomaisessa. Yhdistyksessä voi kuitenkin toimia epäitsenäisiä, rekisteröimättömiä osastoja, mutta yhdistyksen jäseniä ne eivät voi olla.

### **Elinkeinotoiminnan harjoittaminen**

Yhdistyslain 5 §:n mukaisesti yhdistys saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta sen säännöissä on määrätty, jotka välittömästi liittyvät sen tarkoituksen toteuttamiseen tai muuten ovat taloudellisesti vähäarvoisia. Yhdistys voi siis harjoittaa mitä tahansa lain mukaista elinkeino- ja ansiotoimintaa, joka sisältyy sen sääntöihin. Liiketoimintojen ostot ja myynnit on muistettava sopeuttaa yhdistyksen sääntöihin. Tällöin määräävinä tekijöinä säännöissä ovat muodot ”yhdistys voi harjoittaa” tai ”yhdistyksen on harjoitettava” tiettyä liiketoimintaa.

### **Päätösvalta**

Yhdistyslain mukaan päätösvalta yhdistyksessä kuuluu sen jäsenille, ja jäsenet käyttävät päätösvaltaansa yhdistyksen kokouksessa. Halila & Tarasti (2011, 266–267) kommentoivat tätä yhdistyslain 16 §:ää siten, että päätösvallan käytöllä tarkoitetaan varsinaista ratkaisun tekoa tai kannanottoa yhdistyksessä ja tähän kuuluvat myös vaalit. Yhdistyslaki ja yhdistyksen säännöt määrittävät päätösvallan käytöstä tärkeimmissä asioissa, mutta säännösten ulkopuolella päätösvallan käyttö ja hallintotoimien välinen ero on tulkinnanvaraista. Halila & Tarasti (2011, 280) huomioivat, että liiton kokouksessa jäsenyhdistysten edustajat eivät toimi enää jäsenyhdistystensä puolesta. Edustajat toimivat liiton puolesta, jolloin he voivat vapaasti harkiten käyttää päätösvaltaa liitossa. Jäsenyhdistykset voivat ohjeistaa liittokokousedustajiaan, mutta liittokokouksen päätökset eivät ole pätemättömiä, vaikkei ohjeita olisi noudatettu.

Päätösvallan jakaminen yhdistyksessä perustuu yhdistyslakiin tai yhdistyksen sääntöihin. Jäsenet voivat yhdistyksen sääntöjen mukaisesti antaa päätösvaltaa

valtuutetuille. Yhdistyksen tai valtuutettujen kokouksessa on päätettävä hallituksen tai sen jäsenen tai tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan valitsemisesta tai erottamisesta. Yhdistyslaissa säädetään myös, että yhdistyksen sääntöihin on otettava määräykset siitä, milloin tilikausi alkaa ja päättyy, milloin hallitus ja tilintarkastajat valitaan, milloin tilinpäätös vahvistetaan ja milloin päätetään vastuuvapaudesta.

## **Hallitus**

Yhdistyslain mukaisesti yhdistyksellä on oltava hallitus, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä. Enimmäismäärää ei ole määritetty, eikä myöskään varajäsenien valintaa. Varajäsenten valinnasta on määrättävä säännöissä, mikäli niitä halutaan käyttää. Hallituksen jäsenten toimikautta ei määritellä laissa, joten se on määriteltävä säännöissä. Jollei toimikauden pituutta ole määritetty, on se vuosikokousten, joissa valinta tehdään, välinen aika (Halila & Tarasti 2011, 138).

Yhdistyksen toimeenpanevana johtona toimii hallitus, jolla on oltava puheenjohtaja, joka ei saa olla vajaavaltainen ja hänellä on oltava asuinpaikka Suomessa. Hallituksen muiden jäsenten on oltava 15 vuotta täyttäneitä. Konkurssissa oleva ei voi olla hallituksen jäsenenä.

Hallitus on vastuussa jäsenille sekä toimintapoliittisesti että tilivelvollisena. Hallitus toimii kollektiivina, yhteistoiminnallisena yksikkönä, jolloin tehtäviä hoidetaan yhteisesti. Hallitukselle kuuluvia tehtäviä ei voida antaa usealle toimielimelle, vaikka valmistelu- ja täytäntöönpanotehtäviä voidaan jakaa hallituksen jäsenten kesken. Varsinainen päätöksenteko ei voi tapahtua hallituksessa ryhmiin jakautuneena. (Halila & Tarasti 2011, 42.)

Hallitus hoitaa yhdistyksen asioita vastuulla, joka voi toteutua vahingonkorvausvastuuna, rangaistusvastuuna tai parlamentaarisena vastuuna. Hallituksen toimivaltaan kuuluvat yleensä kaikki ne asiat, joita ei laissa ole määritetty yhdistyksen kokouksen päätettäviksi. Tämän vuoksi hallituksen jäsenten on saatava

käyttöönsä kaikki tarvittavat tiedot. Hallituksen päätöksiä voidaan myös moittia tuomioistuimessa (Halila & Tarasti 2011, 502–506.)

Yhdistyksen hallituksella on hallinto- ja valvontafunktio. Näitä tehtäviä hallituksessa ovat muun muassa

- toimia yhdistyksen lakimääräisenä edustajana
- huolehtia toiminnan suunnittelusta ja organisoimisesta sekä talousarvion ja toimintasuunnitelman laatimisesta (mikäli nämä yhdistyksessä laaditaan)
- huolehtia jäsen- ja liittoäänestysten järjestelyistä
- valmistella yhdistyksen kokousasiat
- panna täytäntöön jäsen- ja liittoäänestysten päätökset
- valvoa omien päätösten täytäntöönpanoa
- huolehtia suhteista ulkopuolisiin sidosryhmiin
- huolehtia taloudesta ja omaisuudesta, kirjanpidon järjestämisestä sekä tilinpäätöksen laadinnasta sekä tilien ja hallinnon tarkastuksesta
- palkata ja erottaa yhdistyksen toimihenkilöt
- valvoa toimihenkilöiden toimintaa
- huolehtia jäsenluettelon pitämisestä
- ottaa yhdistykselle velkaa ja mennä sen puolesta takaukseen yhdistyksen toimintaan kuuluvassa ja sen tarkoitusta tukevassa asiassa sitoumuksen määrästä riippuen. (Halila & Tarasti 2011, 507–510.)

Yhdistyksen pääasiallinen tarkoitus ei ole olla taloudellinen. Tämän vuoksi yhdistyksessä ei tarvitse laatia talousarviota. Kaikilta yhdistyksiltä ei voida vaatia myöskään toimintasuunnitelmaa. (Halila & Tarasti 2011, 509.) Yhdistyslain 31 § määrää, että yhdistyksen kokouksesta on laadittava pöytäkirja. Säännös ei kuitenkaan määrää, että yhdistyksen hallituksen kokouksista pitäisi laatia pöytäkirja. Yhdistyksen säännöt tai hallituksen menettelyt määrittävän sen, pidetäänkö pöytäkirjaa hallituksen kokouksista vai ei. Yhdistyslain 35 § edellyttää, että hallituksen on lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita. Yhdistyslain 38 §:ssä säädetään, että tilin- tai toiminnantarkastajan on tarkastettava yhdistyksen talous ja hallinto. Tarkastuksen suorittamiseksi ja hallituksen toiminnan laillisuuden toteuttamiseksi on hallituksen kokouksista tarkoituksenmukaista pitää pöytäkirjaa. Yhdistyksellä on lain mukaisesti oltava vähintään yksi toiminnantarkastaja ja yksi varatoiminnantarkastaja, jos sillä ei ole tilintarkastajaa. Tilintarkastajan pakollisuutta ja pätevyyttä

on käsitelty kohdassa 2.1.1 Sisäinen valvonta ja tilintarkastus. Toiminnantarkastajan pätevyydestä säättää yhdistyslain 38 a §.

### **Toimihenkilöt**

Osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiön toimitusjohtaja on yhtiön toimitusjohtajan toimivallasta on määrätty. Yhdistyslaki ei määrittele mitenkään palkatun henkilön asemaa tai toimivaltaa. Yhdistyksissä on usein palkattu toimitus- tai toiminnanjohtaja, tai muu vastaava johtava toimihenkilö. Johtavan toimihenkilön asema voidaan määrätä säännöissä tai työsopimuksessa, mutta Halila & Tarasti (2011, 534) muistuttavat, ettei johtavalle toimihenkilölle voida siirtää hallitukselle yhdistyslaissa määrättyjä tehtäviä. Johtavalle toimihenkilölle ei voida myöskään antaa vastaavaa asemaa kuin osakeyhtiössä toimitusjohtajalle. Yhdistyksessä johtava henkilö on aina työsopimussuhteessa, jolloin häneen sovelletaan työoikeudellista lainsäädäntöä. Johtava toimihenkilö on useimmiten muun yhdistyksen henkilökunnan esimies, ja kaikki toimihenkilöt ovat hallituksen johdon ja valvonnan alaisia.

### **Vahingonkorvausvelvollisuus**

Hallituksen jäsen ja yhdistyksen toimihenkilö ovat velvollisia korvaamaan toimessaan tahallisesti tai tuottamuksesta aiheuttamansa vahingon, jos heiltä sitä vaaditaan. Tässä toimihenkilö tarkoittaa henkilöä, jolla ei ole työsuhdetta yhdistykseen. Korvausvelvollisuus koskee vain yhdistyslain tai yhdistyksen sääntöjen tahallisesta ja tuottamuksellisesta rikkomisesta aiheutuneita vahinkoja. Korvausvastuu voi syntyä myös vahinkolain perusteella, mutta se edellyttää rikollista tai tahallista menettelyä. Henkilöllä, joka ei ole osallistunut päätöksentekoon tai täytäntöönpanoon, ei ole korvausvelvollisuutta. (Halila & Tarasti 2011, 575–580.)

Halila & Tarasti (2011, 580–590) tuovat esiin myös sen, että yhdistyksen ollessa esimerkiksi maksukyvytön, voi korvausvastuuseen joutua yksityisenä henkilönä hallituksen jäsen tai toimihenkilö. Saatu vastuuvapaus ei varjele korvausvastuulta, jos korvausta vaatii jäsen tai ulkopuolinen vahingonkärsijä. Yhdistyslais-



sa ei ole sivullisen oikeuksia suojaavia säännöksiä, joten esimerkiksi yhdistyksen velkojat eivät voi vaatia korvauksia hallituksen jäseniltä. Hallituksen tehdessä sellaisia menoja aiheuttavia toimia, joita ei ole talousarviossa hyväksytty, hallitus voi joutua vahingonkorvaukseen, mikäli varainkäyttö ei ole ollut yhdistyksen parhaaksi. Hallituksen jäsenelle voi syntyä vahingonkorvausvastuu myös passiivisuudesta, jos katsotaan, että hänen olisi pitänyt havaita laiminlyönnit ja väärinkäytökset yhdistyksessä.

Yhdistyksen työntekijä voi joutua korvaamaan yhdistykselle, työtoverille tai ulkopuoliselle sellaisen aiheutuneen vahingon, joka on aiheutunut työssä virheellä tai laiminlyönnillä. Työntekijöille ja sivullisille aiheutuneeseen vahinkoon sovelletaan kanavointisääntöä, jolloin vahinkoa kärsineen on haettava korvausta ensin yhdistykseltä. Työntekijä joutuu korvauksiin, jos yhdistys ei pysty vahinkoa korvaamaan. Mikäli yhdistys korvaa vahingon, se voi periä korvauksen kokonaan työntekijältä, jos vahinko on tahallaan aiheutettu. Lievää tuottamusta työntekijä ei ole velvollinen korvaamaan. Työntekijän korvausvastuu on lievempää kuin yhdistyksen toimihenkilön tai hallituksen jäsenen korvausvastuu. (Halila & Tarasti 2011, 582–583.) Työsuhteessa oleva toiminnanjohtaja vastaa yhdistykselle aiheuttamastaan vahingosta työsopimuslain mukaan ja työtoverille tai ulkopuoliselle vahingonkorvauslain mukaisesti (Pahta & Hakkarainen 2011, 28).

### **Yhdistysten valvonta**

Yhdistykset rekisteröidään Patentti- ja rekisterihallituksen (PRH) yhdistysrekisteriin ja PRH valvoo yhdistyksiä rekisterin ilmoitusten yhteydessä.

Yhdistysten verotus perustuu tuloverolakiin, jonka mukaisesti yleishyödyllinen yhteisö on verovelvollinen saamastaan elinkeinotulosta sekä muuhun kuin yleiseen tai yleishyödylliseen tarkoitukseen käytetyn kiinteistön tai kiinteistön osan tuottamasta tulosta. Yhteiskunnallisesti merkittävää toimintaa harjoittavien yleishyödyllisten yhteisöjen vapauttamisesta tuloverosta säädetään erikseen tuloverolain 23 §:ssä. Yleishyödylliset yhteisöt eivät ole perintö- ja lahjaverovel-

vollisia, mutta arvonlisäverovelvollisia ne ovat liiketoiminnassa syntyvästä tavarasta ja palvelun myynnistä sekä tavarantoimittajan maahantuonnista.

Yhdistyksille avustuksia myöntävät ja niiden palveluita ostavat tahot valvovat yhdistysten toimintaa ja rahankäyttöä erilaisten yhdistyksiltä vaadittavien selvitysten avulla.

### 3.2 Hyvä hallintotapa yleisesti

1990-luvun alussa Iso-Britanniassa nousi yrityksen hallinnointi suureen keskusteluun. Keskustelun aiheuttivat monessa listatussa yrityksessä pääomistajien epäeettinen toiminta ja epäselvät toimintavaltuudet, väärennetty kirjanpito sekä heikko hallitustyöskentely ja tilintarkastus. Seurauksena saatiin hyvän hallinnoinnin määrittelevät suositukset, jonka vastaavat toimintamallit ovat levinneet ympäri maailmaa. Yhdysvalloissa puhkesi 2000-luvun alussa talouden kupla, jossa ilmeni, että monen yrityksen johto oli tilinpäätöksiä manipuloimalla hankineen itselleen hyötyjä. Omistajien tueksi luotiin tiukka lainsäädäntö, Sarbanes Oxley -säännökset. (Ikäheimo 2011, 30.)

Corporate governancella tarkoitetaan sellaista hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää, joka antaa viitekehyksen yritystoiminnan johtamiseen ja kontrollointiin. (Hirvonen ym. 2003, 21–23). IIA on määritellyt corporate governance -suosituksen tarkoittavan johtamis- ja hallintojärjestelmää, johon kuuluvat neljä peruspilaria: hallitus, ylin johto, tilintarkastajat ja sisäinen tarkastus. (Sisäiset tarkastajat 2004.) ECIIA:n (The European Confederation of Institutes of Internal Auditing 2005, 19) määrittelyn mukaan hyvä johtamis- ja hallintotapa varmistaa organisaation tavoitteista päättävälle, että toiminnan suuntaamisesta tavoitteiden toteuttamiseksi pidetään huolta.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2009, 14) määrittää hyvän hallintotavan yrityksen tavaksi järjestää toiminta siten, että yritys toimii järjestyneesti, tehokkaasti, sopeutuvasti ympäristönsä ja sidosryhmiensä kanssa sekä välttää väärinkäy-

töksiä. Hyvä hallintotapa on vastuullisuuden osa-alue. Alftan ym. (2008, 11) kuvailevat hyvää hallintotapaa oikeuksien, velvollisuuksien sääntöjen ja menettelytapojen maailmana, jonka avulla organisaatiossa konkretisoituu tehokkuuden ja luotettavuuden ajatus.

Alftan ym. (2008,12) toteavat, että Corporate governancella ei ole suomenkielistä yleisesti vakiintunutta käännöstä. Useimmiten puhutaan johtamis- ja hallintojärjestelmästä, hyvästä hallintotavasta, omistajaohjauksesta ja yhtiön hallinnasta. He arvelevat Corporate governancen määrittelyn olevan vaikeaa siitä syystä, että käsite sijoittuu juridiikan ja talouden välimaastoon. Arvopaperimarkkinayhdistys on nimennyt antamansa standardin ”Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance).

Eri tahot saattavat korostaa eri asioita corporate governancessa. Toiset saattavat pitää merkittävimpinä asioina sijoittajien edun turvaamista, jotkut korostavat hallitustyöskentelyä ja joillain saattaa tärkeimmiksi nousta taloudellinen raportointi ja tilintarkastus. (Alftan ym. 2008,12.)

Hirvonen ym. (2003, 83) tuovat esiin sen asian, että pörssiyhtiöiden omistajaohjauksen kehittyttyä on monissa muissa yhteisöissä herännyt kiinnostus omistajaohjauksen käyttökelpoisuutta kohtaan. Useimmat periaatteet sopivat listamattomiin osakeyhtiöihin sellaisenaan kun arvopaperimarkkinalain vaatimukset jätetään pois. Osuuskunta- ja yhdistyslaissa on omistaja- ja jäsenohjaukseen liittyen samankaltaisia säädöksiä kuin osakeyhtiölaissa. Erityisesti hallitustyöskentelyssä erityyppiset yhteisöt voivat toimia pitkälti samojen periaatteiden mukaisesti soveltuvien osin. Kaikissa yhtiöissä hallitustyöskentelyn ja sen tavoitteiden sekä hallitusjäsenille asetettavien vaatimusten tarkastelu saattaa tuoda merkittävää lisäarvoa. Hallituksen jäsenet valitaan aina yhteisön sääntöjen ja lähtökohtien mukaisesti, mutta ehdokkaille asetettuja vaatimuksia voidaan pohdita samalla tavalla kuin pörssiyhtiöissä.

Hyvä johtaminen ja hallinto syntyvät monista toisiinsa vaikuttavista tekijöistä. Näitä tekijöitä, joita kuvataan alla olevassa kuviossa 11, ovat esimerkiksi hyvä johtaminen, arvomaailma, toimielimet, sidosryhmien intressit oikean ja ajanmukaisen tiedon suhteen, avoin raportointi, hyvä riskienhallinta ja sisäinen valvonta sekä tehokas tilintarkastustyö. (Alftan ym.2008, 13).



Kuvio 11. Hyvä johtamis- ja hallintojärjestelmä (Alftan ym. 2008, 13).

Hirvonen ym. (2003, 84) ovat kiinnittäneet huomiota siihen, että yleishyödyllisissä yhteisöissä hallituksiin on pyritty saamaan henkilöitä, joilla on näkyvä asema. Tämä ei ole aina yhdistyksen edun mukaista, sillä tällaisella henkilöllä ei välttämättä ole aikaa tai osaamista yhdistyksen asioiden hoitoon, eikä varsinkaan sen taloudenhoitoon. Yhdistysten hallituksissa pitää olla riittävästi johtamisen, toimialan ja talouden asiantuntemusta. Hallituksen vastuu yhdistyksessä korostuu, sillä yhdistyksen toimitus- tai toiminnanjohtaja ei ole toimitielin samalla tavalla kuin osakeyhtiössä.

Yleensä organisaatioissa on yleensä vähintään kolme toimijoiden tasoa:

- omistajan päättävänä ja valvovana ei- toimeenpaneavana tasona hallitus tai vastaava toimitielin
- toimeenpaneavana tasona toimitusjohtaja tai vastaava alaisenaan muu johto sekä
- johdon ohjauksessa toimiva henkilöstö. (Holopainen ym. 2010, 18.)

Hallitus vastaa sellaisesta johtamis- ja hallintojärjestelmästä sekä riskienhallinta- ja valvontajärjestelmästä, jonka avulla se voi olla varma tavoitteiden saavuttamisesta ja riittävän tiedon saamisesta toiminnasta ja toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Hallituksen toimintaa voidaan arvioida esimerkiksi hyvän johtamis- ja hallintojärjestelmän periaatteilla. Toimeenpaneva johto vastaa käytännön johtamisesta. Johdon toimintaa voidaan arvioida muun muassa johtamiskulttuurin ominaisuuksien perusteella ja arvioimalla organisaation kykyä tuottaa omistajilleen lisäarvoa.

Tilintarkastus on lakisääteisestä ja tilintarkastajien toimintaa voidaan arvioida tilintarkastajia koskevan lainsäädännön sekä tilintarkastussuositusten perusteella. (Holopainen ym. 2010, 18–19.) Hallitus allekirjoittaa tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen, joten on tärkeää että tietoihin voidaan luottaa. Tietojen oikeellisuuden välitön toteaminen ei ole mahdollista yrityksen ulkopuolella toimivalle. Siksi tarvitaan hyviä kontrollijärjestelmiä. Hallituksen johtamisen perusta on raportointi, ja säännöllinen raportointijärjestelmä parantaa johtamista. (Holopainen ym. 2010, 364.)

Suomessa on hyvän hallintotavan säännöstöä kehitetty useammalla taholla ja useampaan säännöstöön. Esimerkiksi osakeyhtiölaki, tilintarkastuslaki, arvopaperimarkkinalaki, laki luottolaitostoinnasta, liikepankkilaki ja vakuutusyhtiölaki sisältävät hyvää johtamis- ja hallintojärjestelmää. (Alftan ym. 2008, 15.) Myös yhdistyslaki sisältää hyvän hallintotavan elementtejä.

### 3.3 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate governance)

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin tavoitteena on taata suomalaisten listayhtiöiden käyttöön kansainvälisesti korkeatasoiset hyvän hallinnointitavan käytännöt. Koodi yhtenäistää listayhtiöiden toimintatapoja, osakkeenomistajille ja muille sijoittajille annettavaa tietoa sekä lisää avoimuutta hallintoelimistä, johdon palkkioista ja palkitsemisjärjestelmistä. Hallinnointikoodi täydentää listayhti-

öiden hallintojärjestelmien lakisääteisiä menettelytapoja. (Kauppakamari 2013a.)

Koodia on noudatettava ns. Comply or Explain (noudata tai selitä) -periaatteen mukaisesti. Yhtiön on noudatettava koodin kaikkia suosituksia, mutta se voi kuitenkin poiketa yksittäisestä suosituksesta, ellei suositus kuvaa pakottavaan sääntelyyn sisältyvää velvoitetta. Mahdollinen poikkeaminen on selostettava ja perusteltava. Poikkeaminen voi johtua esimerkiksi omistaja- tai yhtiörakenteesta taikka yhtiön toimialan erityispiirteistä. Helsingin pörssin säännöissä on myös listayhtiöiden hyvään hallinnointitapaan liittyviä velvoitteita. Koodin noudattamisesta ja koodista poikkeamisesta perusteluineen on kerrottava internetsivuilla sekä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä vuosittain annettavassa selvityksessä. (Kauppakamari 2013a.)

Hallinnointikoodi sisältää 55 suositusta. Neljä ensimmäistä suositusta koskevat yhtiökokoustietojen antamista osakkeenomistajille, yhtiökokouksen järjestämistä sekä hallituksen, toimitusjohtajan, tilintarkastajan ja hallituksen jäsenehdokkaan osallistumista yhtiökokoukseen. Suositukset 5–17 koskevat yhtiön hallituksen työskentelyä työjärjestyksestä lähtien tiedonantovelvollisuuteen saakka. Suositukset 18–23 liittyvät hallituksen perustamiin valiokuntiin yleensä.

Tarkastusvaliokunnan perustamista, jäseniä ja tehtäviä koskevia suosituksia ovat suositukset 24–27, nimitysvaliokuntaa koskevat suositukset 28–30 ja palkitsemisvaliokuntaa koskevat suositukset 31–33. Toimitusjohtajasopimusta, toimitusjohtajasta ilmoitettavista tiedoista ja toimitusjohtajan valitsemista hallituksen puheenjohtajaksi käsitellään suosituksissa 34–36 ja muuta johtoa koskevat suositukset 37–38.

Palkitsemisen periaatteet sekä hallituksen, toimitusjohtajan ja yhtiön muun johdon palkitseminen sekä palkka- ja palkkioselvitysten antaminen sisältyvät suosituksiin 39–47. Sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ovat suosituksessa 48, riskienhallinnan järjestäminen suosituksessa 49 ja sisäinen tarkastus suosituk-

sessä 50. Sisäpiirihallinnon ohjeistuksen noudattamisesta ja menettelytavoista määrätään suosituksessa 51 ja tilintarkastuksesta suosituksessa 52–53. Tiedottaminen hallinto- ja ohjausjärjestelmän sekä sijoittajainformaation osalta on suosituksissa 54–55.

### 3.4 Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen

Keskuskauppakamari edistää hyvän hallinnoinnin periaatteita listaamattomissa yhtiöissä antamallaan kannanotolla niiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Kannanoton mukaisesti suurimpien listaamattomien yhtiöiden tulisi noudattaa soveltuvin osin listayhtiöille annettua suositusta hyvästä hallinnoinnista. Kannanotossa on listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi asialuettelo. Vapaaehtoisuuteen perustuvalla asialuettelolla pyritään tukemaan hallinnoinnin kehittämistä niissä listaamattomissa yrityksissä, joille listayhtiöiden suositus on liian raskas, mutta jotka haluavat kehittää toimintojaan hyvän hallinnointitavan mukaisesti. (Kauppakamari 2013b.)

Asialuetteloon sisältyy yhtiökokousta, hallitusta, toimitusjohtajaa, palkitsemisjärjestelmiä, sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa, tilintarkastusta, yhtiöjärjestystä, osakassopimusta, lunastus- ja suostumuslausekkeita sekä tiedottamista käsittelevät osat. Asialuettelon lopussa on perheyriyksille tarkoitettu osa sukupolvenvaihdoksista. Jokaisen osan yleiskuvauksen jälkeen on kirjattu muuttama kysymys, jotka auttavat näkemään, onko kyseisiin asioihin kiinnitetty riittävästi huomiota ja onko yhtiön tarpeellista kehittää järjestelmiään. Siitä huolimatta, että asialuettelo on laadittu ensisijaisesti osakeyhtiömuotoisia yhtiöitä ajatellen, sen periaatteita voidaan soveltaa myös muihin yrityksiin.

### 3.5 Säätiön hyvä hallinto

Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry on vuonna 2010 julkaissut *Säätiön hyvä hallinto* -ohjeen. Ohjeistus on laatijan näkemys siitä, millaista hallintotapaa säätiöissä tulee noudattaa. Se ei ole sitova asiakirja, ja se on laadittu vain sää-

tiöiden itsesääntelyä varten. Osa ohjeesta on suositeltavaa käytäntöä ja osa perustuu pakottavaan lainsäädäntöön, jota ei ole esitetty erillään muusta tekstistä. Ohjeessa on noudatettu samaa periaatetta kuin pörssiyhtiöitä ohjaavassa hallinnointikoodissa.

Ohjeessa käydään peruskäsitteistä alkaen lävitse säätiön toimintaa. Ohjeessa annetaan suosituksia säätiön hallinnosta, toiminnasta, valvonnasta ja viestinnästä. Ohjeessa käsitellään lyhyesti myös säätiöiden verotusta, ja ohjeen liitteinä ovat säätiölaki- ja asetus sekä lista säädöksistä, joissa on erityismainintoja säätiöistä.

### 3.6 Hyvä hallintotapa järjestössä

Hyvää hallintoa koskevia määräyksiä on vahvistettu myös järjestöille. Suomen sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry on vuonna 2011 vahvistanut ensisijaisesti sosiaali- ja terveysalan järjestöille hyvän hallintotavan ohjeistuksen. Ohjetta voidaan käyttää myös muissa järjestöissä.

Halila & Tarasti (2011, 124) korostavat, että hallintokoodit ovat itsesääntelymääräyksiä ja ovat sitovia, jos yhdistys on sitoutunut niiden käyttämiseen. Hallintokoodi ei myöskään koskaan ohita yhdistyslakia tai yhdistyksen omia sääntöjä, ja hallintokoodin määräykset voivat olla sitovia vain, jos ne sisältyvät yhdistyksen sääntöihin tai äänestys- ja vaalijärjestykseen. Liittotason järjestö ei voi edellyttää jäsenjärjestöiltään hallintokoodin käyttöönottoa.

YTY ry:n ohjeessa hallintotapa määritellään järjestelmäksi, jonka avulla järjestön toimintaa ohjataan ja valvotaan. Periaatteina hyvälle hallinnolle esitetään avoimuus, rehellisyys ja tilivelvollisuus, joiden on toteuduttava kaikessa järjestötoiminnassa koosta ja toiminnasta riippumatta. Hyvä hallinto toteutuu, kun järjestö toimii jäsentensä osoittamalla tavalla toteuttamalla sääntöjen mukaista tarkoitustaan ja noudattaa hyvän hallinnon periaatteita.



Ohje on rakennettu niin, että siinä esitetään pakottavan lainsäädännön asiat, joita täydennetään suosituksilla. Ohjeessa esitetään yhdistyksen hallinnon (jäsenet, hallitus, toiminnanjohtaja) toimivalta, oikeudet, tehtävät ja vastuut. Sidosryhmien asema yhdistysten toiminnassa on ohjeessa merkittävä ja sitä käydään lävitse sidosryhmäviestinnän kautta. Ohjeessa on lyhyt katsaus säätiöön, osakeyhtiöön ja osuuskuntaan sekä konserniin ja omistajaohjaukseen.

Ohjeistuksessa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet on tuotu esiin jäsenistön oikeuksien, vastuun että tehtävien kautta. Ohje mainitsee jäsenistön antavan oikeutuksen yhdistyksen olemassaololle, ja jäsenille oikeuden odottaa yhdistyksen saavuttavan sen toiminnalle asetetut taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteet. Se, että jäsenillä on mahdollisuus arvioida toiminnan tuloksia, edellyttää selkeitä tavoitteita, toimintasuunnitelmaa sekä mittaristoa, jolla tuloksia mitataan. Jäsenten tehtävinä mainitaan muun muassa, että jäsenten on selkeästi tuotava esiin yhdistyksen toiminnalle asetetut tavoitteet ja erityisesti silloin, kun päätetään toimintasuunnitelmasta ja budjetista. Jäsenten vastuu on siinä, että yhdistys toteuttaa säännöissä määrättyä tehtävää ja tarkoitusta, ja jäsenten on arvioitava niiden ajantasaisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

Hallituksen toimivaltaa määritetään toimeenpanovaltana yhdistysten kokousten päätösten osalta, erilaisista valmistelutoimista, toimintaedellytyksistä sekä toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä vastaavana elimenä.

Hallituksen tehtävinä käsitellään hallinnon järjestämistä, joka edellyttää hallituksen luovan puitteet käytännön toiminnalle sekä valvontatehtävää, jonka mukaisesti hallituksen valvonnassa on lain, sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen. Muina hallituksen tehtävinä ohjeessa on mainittu muun muassa toiminnan suunnittelu, valvonta ja kehittäminen, strategiatyö, taloudesta ja omaisuudesta huolehtiminen, riskien kartoitus, riskeihin varautuminen ja niiden hallinta sekä toiminnanjohtajan ohjaaminen, valvonta ja tukeminen tehtävässään.

Hyvä hallintotapa järjestössä painottaa strategian merkitystä yhdistystoiminnassa. Hallituksen on tunnistettava keskeisimmät sidosryhmänsä ja oltava selvillä niiden tarpeista ja näkemyksistä. Sen lisäksi ohjeessa sanotaan, että

”hallitus seuraa strategian, toimintasuunnitelman ja talousarvion toteutumista ennalta sovittujen mittareiden avulla. Arvioinnin tulokset pitää ottaa huomioon toiminnan jatkosuunnittelussa ja kehittämisessä. Tarvittaessa hallituksen on korjattava suunnitelmia ja talousarviota, jotta ne vastaavat strategian toteutumista.” (Pahta & Hakkarainen 2011, 17.)

Ohjeessa kiinnitetään huomiota siihen, että hallituksen puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan välisestä työnjaosta on kirjallinen ohjeistus, ja myös muiden toimihenkilöiden roolit ja toimenkuvat ovat selkeät. Ohjeessa todetaan myös:

”hallituksella on kuitenkin tarvittaessa oikeus puuttua toiminnanjohtajalle kuuluiin tehtäviin ja tehdä päätöksiä myös yhdistyksen juoksevaan hallintoon kuuluvissa asioissa” (Pahta & Hakkarainen 2011, 17).

Asiasta mainitaan kuitenkin, että tätä oikeutta tulisi käyttää vain erittäin poikkeuksellisesti ja tarkan harkinnan tuloksena, sillä ensi sijassa hallituksen tehtävä on toiminnanjohtajan tukeminen. Ohjeistuksessa todetaan lisäksi olevan yhdistyksen toiminnan kannalta tärkeää, että toimihenkilöt voivat hoitaa tehtävänsä ennalta sovittujen toimintatapojen mukaisesti ja itsenäisesti.

Hyvä hallintotapa järjestössä -ohjeessa mainitaan hallituksen huolellisuusvelvoitteeseen kuuluvaksi sen, että hallituksen jäsenillä on oltava yhdistyksen toiminnan kannalta mahdollisimman laajaa ja monipuolista osaamista, johon on kiinnitettävä huomiota hallituksen jäseniä valittaessa. Huolellisuusvelvollisuuden täyttymisen kannalta hallitus menettelee huolellisesti hankkiessaan ulkopuolelta tarvittavaa asiantuntemusta, jos sitä ei sillä itsellään ole. Hallituksen valvonta-tehtävä edellyttää lisäksi yhdistyslain ja muun lainsäädännön ja ohjeistuksen tuntemusta, ja yhdistyksen päätösten osalta on nimenomaisesti arvioitava lain- ja sääntöjenmukaisuutta.

Hallituksen valvontatehtävään kuuluu suosituksen mukaisesti valvoa tavoitteiden saavuttamista ja resurssien taloudellista hyödyntämistä. Toimintaa on arvioitava sekä sosiaalisten että taloudellisten tulosten näkökulmasta, ja taloudesta ja toiminnasta on tuotettava oikeasisältöistä tietoa riittävästi. Toimintaan ja omaisuuteen kohdistuvat riskit on otettava huomioon ja omaisuuden vakuutus-turva on syytä käsitellä vuosittain. Käytössä on oltava hankintojen raportointi-menetelmä, jonka avulla hallitus pystyy riittävästi arvioimaan hankintoja ja me-nettelyjä.

Hallituksen valvontatehtävään kuuluu arvioida vuosittain, miten hyvä hallintota-pa on hallinnossa toteutunut jäsenistön hyväksymien kriteereiden perusteella. Vuosikertomuksesta tulee ilmetä, miten hyvän hallinnon periaatteet ovat toteu-tuneet.

Hallituksen jäsenten valintaa varten ohje suosittaa valmistelevaa elintä, ja jos sitä ei ole, suositellaan hyvän hallintotavan mukaisesti hallituksen valmistelevan yhdistyksen kokoukselle perustellun ehdotuksensa. Ehdotuksessa esitettäisiin ehdokkaat, heidän kokemuksensa ja asiantuntemuksensa. Ohjeessa kiinnite-tään huomiota myös siihen, että hallituksen jäsenellä on oltava riittävästi aikaa tehtävänsä hoitamiseen.

Ohjeessa todetaan, että hallituksen puheenjohtajan rooli on vahvempi muuhun hallitukseen nähden silloin, kun puheenjohtajan valinta kuuluu jäsenille. Hän on vastuussa hallituksen työskentelyn tuloksista ja toimii yleensä toiminnanjohtajan esimiehenä. Tällöin puheenjohtajan on oltava tarvittaessa muiden toimihenkilöi-den käytettävissä, mikä tarkoittaa sitä, että kaikilla toiminnanjohtajan alaisilla on mahdollisuus kääntyä esimiehensä esimiehen puoleen.

Sidosryhmäviestintä on suosituksessa tärkeällä sijalla. Hallituksen vastuulla on sidosryhmien tunnistaminen ja niiden kanssa käytävä aktiivinen vuoropuhelu. Yhdistyksessä on oltava selvillä eri sidosryhmien odotukset ja miten niihin on onnistuttu vastaamaan. Nämä on käytävä ilmi myös raporteista. Keskeisimmät

tiedot raporteissa eri sidosryhmille ovat taloudellinen tieto, avustusten käyttö, sosiaalisten tavoitteiden saavuttaminen, projektien ja hankkeiden toteutuminen, hallitustyöskentelyä sekä hyvää hallintotapaa kuvaavat raportit ja vuosikertomus. Keskeisiksi sidosryhmiksi suosituksessa nimetään jäsenistö, toiminnan rahoittajat ja henkilöstö.

Taloushallinnon osalta suosituksessa kiinnitetään huomiota tilintarkastukseen, verotukseen ja rahastoihin. Tilintarkastuksen osalta nousee tärkeäksi tilintarkastajan tai toiminnantarkastajan riippumattomuus. Verotuksen osalta kiinnitetään huomio velvollisuuteen veroilmoituksen antamisesta ja rahastojen osalta rahastojen erilaisuuteen perustamisen, hoitamisen ja käyttämisen osalta.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Alkukartoitus

Työn alussa heinäkuussa 2013 liittohallituksen varsinaisille jäsenille, toiminnanjohtajalle sekä talous- ja hallintosihteerille tehtiin verkkokysely elektronisen kyselylomakkeen avulla heidän käsityksistään sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilasta Lihastautiliitossa. Kyselylomake on tämän opinnäytetyön liitteenä 1. Laine (2001, 36–37) on todennut kokemusten ja käsitysten suhteen ongelmalliseksi, koska niiden välillä ei välttämättä ole yhteyttä. Kokemukset ovat aina omakohtaisia ja käsitykset kuvaavat perinteellisiä ja tyypillisiä tapoja ajatella. Olen ottanut tämän eron huomioon, ja tässä kohtaa kyselyllä kartoitettiin nimenomaan vastaajien käsitystä sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta Lihastautiliitossa.

Sähköisessä kyselyssä oli pieni saate, jossa kerrottiin Lihastautiliitolle tehtävästä lopputyön aiheesta, liittohallituksen vastuusta sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisestä. Saatteessa mainittiin kyselyn kohderyhmä, ja että kyselyn tarkoituksena on tuoda opinnäytetyön tekijälle käsitys siitä, miten hyvin vastaajat ovat perillä esitetyistä asioista.

Korostettiin sitä asiaa, että kyseessä ei ollut mittaus kenenkään tietämyksen tasosta, vaan tarkoitus oli saada kuva nykytilanteesta. Tämän vuoksi oli tärkeää, että vastaaja rehellisesti vastasi joko kyllä, ei tai en osaa sanoa. Ensin oli muutama avoin kysymys, johon toivottiin runsaasti vastauksia. Kerrottiin, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kysely lähetettiin yhdelletoista henkilölle ja vastauksia saatiin kymmenen. Kyselyssä käytettiin webropol-ohjelmaa, joka teki vastauksista myös valmiin raportin. Kyselyn sanallisten vastausten esittämisessä on pitkiä vastauksia lyhennetty ja

yhdistetty sekä muokattu luettelomalliin sopivaksi. Lyhennykset, yhdistämiset ja muokkaukset on tehty siten, että vastausten sisältö on säilynyt alkuperäisenä.

#### 4.2 Teemahaastattelut

Tutkimushaastattelut aloitettiin elokuussa 2013, ja ne tehtiin puhelimitse kaikille yhdeksälle informantille, jotka olivat hallituksen varsinaisia jäseniä. Varajäsenet käyvät harvoin kokouksessa, joten heidät jätettiin sen vuoksi haastattelemaan. Menetelmänä käytettiin teemahaastattelua puhelimitse. Tavoitteena oli, että hallituksen jäsenet voivat suullisesti tuoda esiin omia näkemyksiään teemoihin liittyvistä ajatuksistaan. Tavoitteena oli saada mahdollisimman hyvä kuva siitä, minkälaisena Lihastautiliiton hallituksen jäsenet hallitustyöskentelyssään kokevat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan. Haastatteluihin ei liittynyt saatekirjetä. Tulevista haastatteluista kerrottiin suullisesti erään hallituksen kokouksen lopussa.

Tutkija tuntee kohderyhmän ja sen organisaatiokulttuurin, joten käsitysten tulkinta oli helpompaa siinä mielessä, että taustatietoja ei lomakekyselyssä tai haastattelussa tarvittu. Teemahaastattelussa käytettävät keskusteluaiheet työn alussa olivat *sisäinen valvonta* ja *riskienhallinta*. Toinen haastattelukierros tehtiin marraskuussa ja aiheena oli *hallitustyöskentely ja hyvä hallintotapa*.

Varsinaisia kysymyksiä ei suunniteltu tarkkaan etukäteen, mutta haastatteluihin laadittiin karkeat haastattelurungot. Ensimmäiseen haastatteluun, joka käsitteli sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa, laadittu haastattelurunko käsitti seuraavat asiat:

- 1) Raportointi
- 2) Riskien arviointi päätöksenteon yhteydessä
- 3) Väärinkäytökset ja suurimmat riskit

Hallitustyöskentelyä ja hyvää hallintotapaa varten laadittu haastattelurunko oli seuraavanlainen:

- 1) Hallituksen jäsenet  
valinta, ikä, sukupuoli, passiivisen jäsenen vaihto, tietoisuus vastuusta, asiantuntemusvaatimukset
- 2) Hallitustyöskentely  
palkkio, työskentelyn sujuvuus eri tahojen kanssa, työvaliokunnan ja hallituksen välinen rooli

Haastattelut alkoivat annetun aiheen pohjalta siten, että haastateltava alkoi kertoa omia ajatuksiaan. Haastattelutekniikkana käytettiin avoimia kysymyksiä. Tarkentavia kysymyksiä tehtiin niin kauan, että uusia vastauksia ei enää saatu. Haastattelussa tehdyt kysymykset perustuvat siihen teoreettiseen tietämykseen, joka haastattelijalla haastatteluhetkellä oli.

Hallituksen jäseniä on yhdeksän ja heistä neljä on miehiä ja viisi naisia. Hallituksen jäsenten ikä vuonna 2013 on 36–68 vuotta. Hallitustyöskentelyssä jäsenet ovat olleet mukana yhdestä vuodesta yli 10 vuoteen. Haastattelun alussa hallituksen jäsenille kerrottiin haastattelun tarkoitus, teemat, ja se, että vastaajan tietosuoja on turvattu siten, ettei tutkimuksessa paljastu henkilötasolla miten kukakin on vastannut.

Puhelinhaastattelussa ei voinut tehdä koko haastattelusta kenenkään osalta sanatarkkaa kirjaamista. Ruusuvuoren (2010, 42) mukaan litteroinnin tarkkuustaso määräytyy sen mukaan, miten rajattu tutkittava ilmiö on. Tässä työssä vastaukset kirjoitettiin käsin paperille haastattelun aikana mahdollisimman tarkasti. Vastaukset kirjattiin osaksi sanatarkasti ja osaksi propositiotasolla, jolloin vastausten ydinsisältö kirjattiin. Haastateltavat numeroitiin ensimmäisellä haastattelukierroksella satunnaisesti H1:stä H9:ään.

Haastattelujen jälkeen tekstit kirjoitettiin tekstinkäsittelyohjelmalla samalla tarkkuustasolla kuin mitä ne paperilla olivat. Puhtaaksikirjoitus tehtiin mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. Jokaiselle henkilönumerolle annettiin oma

sarake ja haastatteluvastaukset kirjoitettiin sarakkeisiin jaettuina kolmeen teemaan: sisäinen valvonta, riskien hallinta ja hyvä hallintotapa. Vastaukset kirjoitettiin teemoittain ”sisäinen valvonta” ja ”riskienhallinta”. Hyvän hallintotavan ja hallitustyöskentelyn osalta vastaukset voitiin kirjoittaa suoraan tyyppeihin jaoteltuina. Puhtaaksikirjoitusvaiheessa syntyi 12 tyyppiä, jotka luetellaan myöhemmin. Näin kirjoitettuna tekstiä tuli yhteensä 15 sivua. Sisäisen valvonnan erilaisia vastauskokonaisuuksia oli 32, riskienhallinnan vastauskokonaisuuksia 16 ja hyvän hallintotavan ja hallitustyöskentelyn teemoitettuja vastauksia oli 93.

Haastattelujen puhtaaksikirjoittamisen yhteydessä kirjoitettiin muistiin myös kaikki aineistosta saadut ajatukset, ideat ja kehittämis ehdotukset. Haastateltavat eivät ole lukeneet haastatteluja haastatteluiden jälkeen. Aineistossa esiintyvät sanatarkat lauseet, joita haastateltava ei ole ilmaissut yleiskielellä, ja jotka on otettu tähän työhön esimerkeiksi, on muutettu yleiskielelle, jotta henkilöitä ei voida tunnistaa.

Haastateltaville oli jo haastattelussa annettu henkilönumerot. Puhtaaksikirjoitettaessa vastaukset koodattiin vastausjärjestyksessä siten, että sisäisen valvonnan vastaukset saivat koodin SV1–SV32 ja riskienhallintaa koskevat kommentit saivat koodin RH1–RH16. Hallintotapaa koskevat kommentit saivat koodit HT1–HT93. Numeroinnin ja koodien perusteella vastaukset ja henkilöt voidaan tarvittaessa yhdistää tietämättä kuitenkaan vastaajan henkilöllisyyttä.

Näin esimerkiksi erään henkilön ensimmäinen sisäistä valvontaa koskevaa kommentti kuuluu: *”Taloudesta on riittävästi saatu tietoa.”* Toinen haastateltava kommentoi ensimmäiseksi riskienhallinnasta: *Onko vaarana että liian läheiseltä ostetaan palveluita, säilyykö puolueettomuus. Liian läheiset henkilöt, kaikki asiat ovat tapauskohtaisia.*

Erään haastateltavan luokiteltu kommentti hallitustyöskentelystä ja hyvästä hallintotavasta kuuluu: *”Valintaprosessi turvaa alueellisen tasapainon ja kokemus-*



*asiantuntijuuden olon. Ei kyllä turvaa muunlaisen asiantuntemuksen olemassa oloa.”*

Puhtaaksikirjoittamisen jälkeen haastatteluaineistoa luettiin ja koko koodattu haastattelu kirjoitettiin teemoittain ja hallitustyöskentelyn osalta tyypiteltynä peräkkäin. Tämän jälkeen aineisto tyypitettiin yhteisten piirteiden perusteella. Tyypittelyssä tapahtui myös joidenkin kommenttien pilkkomista pienempiin osiin. Aineiston koosta johtuen tyyppien määrä jäi pieneksi. Sisäisen valvonnan tyypeiksi muodostuivat:

- 1) taloushallinto ja raportointi (12 kommenttia)
- 2) väärinkäytökset (3 kommenttia)
- 3) päätöksenteko (6 kommenttia)
- 4) valvonta ja kontrollit (12 kommenttia)

Esimerkki sisäisen valvonnan tyyppin ”taloushallinto ja raportointi” ensimmäinen kommentti eräältä haastateltavalta: *tilinpäätöksiä ja henkilöstötilinpäätöksiä en ole itse tarpeeksi tarkkaan lukenut, niitä voisi tarkemmin lukea.*

Teeman riskienhallinta tyypittelyssä saatiin seuraavat kaksi tyyppiä:

- 1) Riskien arviointi (9 kommenttia)
- 2) Liiton riskit (11 kommenttia)

Liiton riskeistä eräs haastateltava arvioi seuraavasti: *Suuri riski on, että rahoittajana on vain yksi suuri rahoittaja, se on kaikkien suurin riski. On sitä paljon mietitty ja se on tiedostettu asia. Toinen on se, että jos ei saada Kelan kuntoutusjuttuja, kuntoutustoiminta jää vähiin. Vähentää samalla liiton uskottavuutta. Uskottavuus on hyvä, liittoa arvostetaan yhdistysten toiminnan kannalta.*

Hallitustyöskentelyn ja hyvän hallintotavan aikaisemmassa tyypittelyssä saadut 12 tyyppiä käytiin uudestaan lävitse. Joitakin kommentteja eroteltiin pienemmiksi ja siirrettiin eri tyyppien alle. Kokonaisuutena tämän teeman tyypit säilyivät samoina kuin miten ne ensimmäisellä kerralla tyypiteltiin, ja muokkauksen jälkeen ne olivat 99 kommenttimäärään kasvaneina seuraavat:

- 1) hallituksen jäsenen valinta (7 kommenttia)
- 2) passiivinen hallitusjäsen (6 kommenttia)
- 3) uusi jäsen, vastuu ja tehtävät (12 kommenttia)
- 4) työvaliokunnan rooli (14 kommenttia)
- 5) puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja (12 kommenttia)
- 6) hallituksen jäsen ja päivittäinen johtaminen (5 kommenttia)
- 7) hallituksen keskinäinen keskustelu (5 kommenttia)
- 8) hallituksen jäsen, henkilökunta ja jäsenistö (7 kommenttia)
- 9) hallituksen rakenne (10 kommenttia)
- 10) kokouspalkkio (7 kommenttia)
- 11) hallitustyöskentely (6 kommenttia)
- 12) asiantuntemus (7 kommenttia)

Tämän jälkeen aineistoa hieman tiivistettiin ennen analyysia. Aineiston koosta johtuen tiivistämistä ei tarvinnut tehdä kovin paljon.

#### 4.3 Toiminnallinen osio

Toiminnallinen osio tehtiin vuonna 2013. Toiminnallisessa osiossa tuotetun materiaalin laadinnassa periaatteena on ollut lisäarvon tuottaminen, jolloin materiaalista saadaan toiminnalle tarvittavaa tukea. Tavoitteena oli saada pieneen organisaatioon malli, jossa ei rakenneta turhaa byrokratiaa. Työssä on kaiken aikaa pidetty mielessä saatava hyöty suhteessa organisaation resursseihin.

Toimintatutkimukseen kuuluu Anttilan (2007, 135) mukaan osallistuva suunnittelu, jossa prosessia kehitetään yhdessä tutkijan ja niiden toimijoiden kanssa, joita asia koskee ja jotka osallistuvat aktiivisesti prosessin kulkuun. Työn toiminnallinen osuus aloitettiin toukokuussa talous- ja palkkahallinnon prosessien laa-  
timisella. Talous- ja hallintosihteerin kanssa tehtiin yhteistyössä prosessiku-  
vauksia ja käytiin lävitse olemassa olevan dokumentaation tarkistuksia.

Prosessikuvausten laadinnassa periaatteena oli saada aikaiseksi selkeät ja yksinkertaiset kuvaukset, joissa ovat mukana sekä riskit että niihin liittyvät kontrol-  
litoiminnot. Kuvauksia voidaan käyttää sekä työhön perehdyttämisessä että si-  
säisen valvonnan välineenä. Prosessikuvaukset tehtiin osto- ja myyntireskont-  
ran, palkanlaskennan sekä työaikaseurantojen prosesseista. Kuvaukset perus-

tuvat COSO-malliin ja ISO 31000 -standardiin. Raportoinnista ja budjetoinnista ei prosessikuvauksia tehdä, koska ne eivät tuo lisäarvoa.

Budjetointiprosessi Lihastautiliitossa on yksinkertainen: toiminnalliset tavoitteet määritellään toimintasuunnitelmassa ja ne tulevat talouspäällikön tietoon päivittäisissä keskusteluissa, suunnitteluryhmän palaverissa (toiminnanjohtaja, järjestö- ja talouspäällikkö) sekä työvaliokunnan ja hallituksen kokouksissa. Samoilla tiedoilla täytetään RAY:n avustushakemukset, jotka on lähetettävä vuosittain syyskuun loppuun mennessä käynnissä olevien kohteiden jatkorahoituksen osalta. Uusien avustuskohdeiden ja niiden kohteiden, joilta puuttuvat ohjeelliset avustussuunnitelmat, avustushakemukset on lähetettävä toukokuun loppuun mennessä.

Raportointiprosessi on myös yksinkertainen: tarvittavat siirrot myynti- ja osto-reskontrasta sekä palkanlaskennasta tehdään silloin, kun halutaan raportti ottaa. Hallitus saa vähintään neljännesvuosittain talouden toteutuman tiedokseen ja lisäksi tehdään puolivuotiskatsaus 30.6. Hallitus päättää, kuinka usein se talouskatsauksia haluaa, ja viime vuosina hallitus on saanut talouskatsauksia tiedokseen kuukausittain.

Heinäkuussa tehtiin ensimmäiset interventiot. Tutkimuksen tekijä huomasi, että Lihastautiliitossa ei ole laskutus- ja perintäohjetta, eikä verkkopankin käyttöoikeuksista ollut virallista päätöstä. Laskutus- ja perintäohjeistus laadittiin ja se käsiteltiin työvaliokunnassa 13.8.2013 ja liittohallituksessa 23.8.2013. Samoissa kokouksissa käsiteltiin myös verkkopankin käyttöoikeudet. Nämä interventiot ovat sellaisia, että ne olisi tehty joka tapauksessa.

Kesän aikana tehtiin kolmas interventio. Lihastautiliiton voimassa olevat sopimukset luetteloiin kesä-elokuussa ja luettelot lähetettiin liittohallituksen jäsenille, toiminnanjohtajalle ja talous- ja hallintosihteerille tiedoksi elokuussa. Opin- näytetyön aineistoa alettiin kerätä kesäkuussa ja silloin tehtiin ensimmäinen

opinnäytetyösuunnitelma sekä aloitettiin työn kirjoittaminen. Tätä interventiota ei olisi tehty ilman tätä tutkimusta.

Heinäkuussa uusittiin Lihastautiliiton yleiskulujen kirjausohjeistus RAY:n (RAY 2013b) yleiskuluja koskevan ohjeistuksen pohjalta. RAY on määritellyt yleiskuluiksi avustuksen saajan yleishallinnon kulut, mitkä ovat kuluja jotka eivät kohdistu välittömästi mihinkään tiettyyn toimintoon tai hankkeeseen. Tällaisia kuluja Lihastautiliitossa ovat muun muassa avustuksen saajan ylimpien toimielinten kokouksiin liittyvät kulut, yleishallinnon posti-, puhelin-, internet-, kopio- yms. toimistokulut sekä tilintarkastuslain mukaisen tilintarkastuksen kulut. Tämä ohjeistus olisi tehty, vaikkei tätä tutkimusta olisi tehty.

Heinäkuussa tuli esiin yhden kontrollin pettäminen. Erään yrittäjän yritystunnuksen voimassaolo oli jäänyt tarkistamatta ja voimassaolo oli päättynyt vuonna 2010. Tapauksesta seurasi melko paljon selvittelytyötä muun muassa verojen osalta, ja tapaus osoitti hyvin kontrollien tärkeyden: yritystunnus on joka kerta tarkistettava ennen ostopalvelusopimuksen tekemistä. Marras-joulukuussa laadittiin yhdistetty luettelo organisaatiotason kontrolleista ja sisäisen ohjeistuksen matriisi talous- ja palkkahallinnon osalta, sisäisen valvonnan itsearviointilomake ja ehdotus luetteloksi uuden hallitusjäsenen perehdyttämisasiakirjoista.

Sisäisen valvonnan itsearviointilomake perustuu RAY:n sisäisen valvonnan ohjeistukseen ja tässä opinnäytetyössä käytettyyn olemassa olevaan sekä syntyneeseen uuteen tietoon. Itsearviointilomake on jaettu COSO-mallin mukaiseen viiteen osatekijään ja sen laadinnassa on käytetty apuna lisäksi ISO 31000 -standardia ja hyvä hallintotapa järjestössä -suositusta. Lomakkeen tavoitteena on tarjota helppo ja kattava väline sisäisen valvonnan arviointiin. Liite numero 3 koostuu

- a) organisaatiotason kontrolleista ja sisäisen ohjeistuksen matriisista talous- ja palkkahallinnon osalta
- b) prosessikuvauksista
- c) sisäisen valvonnan itsearviointilomakkeesta.

Uuden hallitusjäsenen perehdytykseen toivottiin haastatteluiden perusteella enemmän kiinnitettävän huomiota. Se kuuluu oleellisesti myös hyvään hallintotapaan. Työn liitteeksi 4 a) laadittiin luettelo uusien hallitusjäsenten perehdyttämiseksi, ja sitä esitetään yhtenä kehittämisalueena Lihastautiliittoon. Se on samassa liitteessä hyvä hallintotapa -suosituksen kanssa.

Hyvän Hallintotapasuosituksen käyttöönotto vaatii yhdistyksen kokouksen päätöksen, joten sitä ei ole lisätty organisaatiotason kontrolleihin. Ehdotus Hyväksi Hallintotapasuositukseksi Lihastautiliittoon laadittiin joulukuussa ja se on liitteenä 4 b).

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 7 esitetään lyhyesti opinnäytetyön tekeminen aikajärjestyksessä.

Taulukko 7. opinnäytetyön tekeminen aikajärjestyksessä.

| AJANKOHTA                          | KUVAUS  | TEKIJÄ                              |
|------------------------------------|---|-------------------------------------|
| Toukokuu-<br>elokuu 2013           | Prosessikuvausten tekeminen:<br>Myynti- ja ostoreskontra, muistiotositekirjaukset, palkanlaskenta, kassatositteet   | Hörkkö,<br>Posio                    |
| Kesäkuu-<br>elokuu 2013            | Sopimusten luettelointi   | Hörkkö                              |
| Elokuu 2013                        | Sopimusluettelot hallitukselle tiedoksi   | Hörkkö                              |
| 1.6. -<br>31.12.2013               | Aineiston hankintaa ja opinnäytetyön kirjoittamista   | Hörkkö                              |
| Heinäkuu<br>2013                   | Webropol-alkukartoituksen tekeminen hallitukselle, toiminnanjohtajalle ja hallinto- ja taloussihteerille<br><a href="https://www.webropolsurveys.com/S/056462316C0DA9D9.par">https://www.webropolsurveys.com/S/056462316C0DA9D9.par</a>   | Hörkkö                              |
| 5.7.2013<br>13.8.2013<br>23.8.2013 | Laskutus- ja perintäohjeen laatiminen<br>työvaliokunnan käsittely<br>hallituksen käsittely  | Hörkkö<br>työvaliokunta<br>hallitus |
| 13. ja<br>23.8.2013                | Hallitus myönsi verkkopankin käyttöoikeudet (niistä ei ole aiemmin virallista päätöstä)   | Hallitus,<br>Hörkkön esitys         |
| 12.7.2013                          | Yleiskulujen kirjausohjeistus RAY:n ohjeistuksen pohjalta   | Hörkkö                              |
| 22.7.2013                          | Huomattiin kontrollin peittäminen: on jäänyt tarkistamatta erään yrittäjän Y-tunnuksen voimassaolo (joka päättynyt v. 2010) ja tälle on maksettu palkkiota. Asian selvittelyt.<br><br>Kontrollin rakentaminen (prosessikuvaukseen merkintä kontrollista: joka kerta Y-tunnus tarkistettava ennen ostopalvelusopimuksen tekoa) | Posio, Hörkkö<br><br>Hörkkö         |
| 1.–26.8.2013                       | Teemahaastattelujen ensimmäinen kierros hallituksen jäsenille ja haastattelujen puhtaaksikirjoittaminen   | Hörkkö                              |
| marraskuu                          | Yritystason kontrollit ja sisäisten ohjeiden matriisi   | Hörkkö                              |
| 7.–14.11.<br>2013                  | Teemahaastattelujen toinen kierros hallituksen jäsenille ja haastattelujen puhtaaksi kirjoittaminen   | Hörkkö                              |
| joulukuu                           | Teemahaastatteluiden analyysit  | Hörkkö                              |
| joulukuu                           | uuden hallitusjäsenen perehdyttämisasiakirjat<br>sisäisen valvonnan itsearviointilomake<br>hyvä hallintotapa -suositus<br>opinnäytetyön ja liitteiden tarkistus   | Hörkkö                              |

#### 4.4 Työn validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksessa yleistäminen tehdään tulkinnasta, joka on tulos tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisestä vuorovaikutuksesta (Vilkka 2005, 157). Kun tutkimuksen tulokset vastaavat sille asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta, ovat tutkimuksen tulokset yleistettäviä. Silloin tutkija on osannut kuvata asian olevan jollekin tietyllä tavalla jossakin tilanteessa.

Hirsjärvi & Hurme (2008, 187–189) korostavat, että tutkimuksen on pyrittävä paljastamaan tutkittavien käsityksiä mahdollisimman hyvin. On oltava tietoinen tutkijan vaikutuksista saatavaan tietoon, ja että kyse on tutkijan tulkinnoista. Tämän vuoksi käsiteanalyysi ja rakennevalidius ovat merkittäviä, eli tutkijan on tuotava esiin dokumentoinnissaan se, miten tutkija on päätenyt kuvaamaan tutkittavien maailmaa niin kuin on tehnyt. Tutkijan on myös käytettävä tutkimuksessaan niitä käsitteitä, jotka ilmiötä heijastavat (rakennevaliditeetti).

Tutkimusetiikka on yleisesti sovittuja pelisääntöjä tutkimusentekijän ja eri tahojen kesken. Hyvässä tieteellisessä käytännössä tutkija noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankinnan ja tutkimuksen menetelmiä, jolloin tiedonhankinta perustuu oman alan tieteelliseen kirjallisuuteen ja muihin asianmukaisiin tietolähteisiin, havaintoihin ja oman tutkimuksen analysoimiseen. Vilpittömyyttä ja rehellisyyttä on osoitettava muille tutkijoille heidän saavutuksissaan esittämällä heidän tutkimuksensa sisältö oikein ja lähdeviittein tekstissä. (Vilka 2005, 30–31.)

Validiuden osoittamiseksi lähteiden luotettavuuden avulla tässä tutkimuksessa on esitetty useita alkukartoituksessa ja teemahaastatteluissa saatuja vastauksia haastatteluoitteiden avulla. Tekstiksi muutetun puheen avulla tuodaan aineistoa lähelle lukijaa ja lisätään analyysin läpinäkyvyyttä sekä parannetaan validiteettia.

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä hyvän hallinnon käsitteellistämässä, tiedon hankinnassa ja uuden tiedon tuottamisessa on käytetty erilaista alan tieteellistä kirjallisuutta, standardeja, lainsäädäntöä ja tutkimuksia. Kaikki käytetty aiempi tieto on tutkimuksessa lähdeviittein osoitettu.

Toiminnan juonnellistaminen on tärkeä näkökulma. Toimintatutkimuksessa esitetään tapahtumat ajallisesti etenevänä, jolloin lukija voi seurata syyseurausketjuja. Tutkija avaa tässä työssä oman tietämisen ja kirjoittamisen prosessinsa lukijalle havainnollistamalla, miten hän työssään on edennyt. Laadullis-

sen tutkimuksen erityisyys asettaa raportoinnille vaatimuksia. Lukijan pitää saada kuva siitä, miten vastaava tutkimus olisi mahdollista toteuttaa uudelleen.

Tutkimuksen kulku, interventiot, työn suorittamistavat ja menetelmät sekä tulkin-tojen perusteet on sen vuoksi tässä työssä kuvattu vaiheittain. Raportoinnin onnistumista on pyritty lisäämään perustelemalla, miksi tätä aihetta on lähdetty tutkimaan. Tutkijan yhteys asiaan ja tutkimuskohteeseen on selvitetty, ja tavat joilla tutkimusta on tulkittu, on esitetty. Myös epäonnistumisia tutkimuksen kullussa on kuvattu. Tutkimus ja sen tulokset liitetään lopuksi siihen työmaailmaan, mihin tavoitteet asetettiin.

Vilkan (2005, 28) mukaan tutkimus on täsmällinen, kun tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet sekä menetelmä, aineiston keräämisen tapa, teoreettinen viitekehys, analyysitapa, tulokset ja johtopäätökset on täsmällisesti esitetty. Tällä perusteella tämän tutkimuksen voi todeta täsmälliseksi.

Tiedon varmuutta voidaan arvioida käyttökelpoisuuden perusteella ja toimivuusperiaatteen mukaan onnistunut toimintatutkimus tarkoittaa parempaa uutta käytäntöä. Tutkimuksessa syntyy uusi ymmärrys toiminnasta, joka on usein laadullisesti erilainen kuin se ymmärrys, josta aloitettiin. (Heikkinen ym. 2006, 165–173.) Tässä työssä tutkija on käsitteellistänyt sisäisen valvonnan, riskienhallinnan ja hyvän hallintotavan sekä esittänyt niiden keskinäisen suhteen.

Toimintatutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä arvioidaan myös sillä, kuinka totta on tieto, jota tällä saavutetaan. Validiteetin arvioinnissa on tarkasteltava sitä, kuinka hyvin tutkimustulos – tehty työ, vastaa asioiden tilaa todellisuudessa. Heikkisen ym. (1999, 115) mukaan totuuden korrespondenssiteoriassa sellainen väite on totta, joka vastaa tosiasioiden tilaa. Reliabiliteetin ja validiteetin nojattessa tähän teoriaan, ovat ne kunnossa, mikäli kaikki mitä tässä tutkimuksessa kerron, on totta. Työn valmistumishetkellä on kaikki totta. Kaikki on totta niin kauan, kunnes jokin asia käytäntöjen tai säädösten ja muiden ulkopuolisten tekijöiden vuoksi muuttuu.



Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja niillä saadut tulokset vastaavat sitä, mitä haluttiin tutkia, ja analyyseista sekä tulkinnoista löytyi vastauksia, jotka auttoivat tutkimusongelman ratkaisemisessa. Pätevässä tutkimuksessa ei saa olla toistuvaa virhettä, jolloin tutkittavilla on oltava ymmärrys esitetyistä kysymyksistä. Tässä tutkimuksessa on toisessa teemahaastattelussa hylätty yksi tutkijan tekemä kysymys ja siihen saatu vastaus. Haastateltava totesi tehtyyn kysymykseen kysymyksen olevan johdatteleva, jonka vuoksi ne hylättiin.

Tutkimuksessa luotettavuutta voi heikentää tutkijan oma asema yhtenä arvioinnin kohteena. Teemahaastattelussa tutkijalle todettiin ”toivottavasti et nyt loukkaannu, mutta...” Tällainen toteamus viittaa siihen, että vastaajalla saattaa olla halu kertoa käsityksiään ja kokemuksiaan eri tavalla, kuin jos tutkija olisi joku muu kuin yksi tutkimuksen kohteista. Varmuutta tästä ei kuitenkaan ole.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkijan kyky pelkistää aineistoa siten, että se kuvaa luotettavasti sitä mitä tutkitaan. Vaarana voi olla, että aineistoa ei ole pelkistetty loppuun asti tai aineistoa on yhdistetty liikaa. Tässä tutkimuksessa aineiston määrä on pysynyt pienehkönä, jolloin vaara pelkistymisen ja yhdistelyn aiheuttamasta luotettavuusvirheestä on pieni.

Reliabiliteetin eli luotettavuuden arvioinnissa kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkasteltava sitä, pysyykö lopputulos samana jos tämä tutkimus toistetaan. Teoreettisen toistettavuuden periaatteella lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen kuvausta tai ymmärtää sen sisällön ja päätyy samaan lopputulokseen tutkijan kanssa. Tämän vuoksi tutkimuksen kulku on tarkoin kuvattu ja sekä päätteilyä että tulkintaa on havainnollistettu aineistokatkelmilla. Työn arvioitavuus on hyvä, koska lukija voi seurata tutkijan prosessia sekä tehtyä päättelyä ja kritisoida sitä.

Organisaation kuvaus (organisaatiokaavio, liikevaihto, henkilöstö, talouden tunnusluvut) on työn alussa. Niillä on merkitystä, kun arvioidaan tulosten siirrettävyyttä.

Triangulaatiolla tutkimukseen saadaan monipuolisempi kokonaiskuva, ja se lisää tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2012, 181). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta lisää aineisto- ja menetelmätriangulaation käyttö. Menetelmätriangulaatiossa on käytetty kyselylomaketta, teemahaastattelua sekä jo tunnettua ja tiedossa olevaa teoriaa ja dokumentaatiota. Triangulaation tavoitteena oli saada käsitysten ja kokemusten kautta teoriaa yhdistämällä kattava kuva toimenpiteistä ja interventioista, joita tutkimusongelman ratkaisemiseksi pitää tehdä. Aineistotriangulaatiossa on käytetty alkukartoituksen kyselyn vastauksia, teemahaastattelun vastauksia sekä olemassa olevaa dokumentaatiota ja kirjallisuutta. Triangulaatiolla tavoiteltiin laajempaa sekä monipuolisempaa aineistoa tulkintojen ja johtopäätösten tekemiseksi.

Uskottavuuden kannalta on tutkimuksessa pystyttävä osoittamaan, mitä on tapahtunut interventioiden vuoksi ja miksi, ja mitä olisi ehkä tapahtunut muutenkin. Tässä työssä on lukijalle kuvattu tehdyt interventiot ja niiden syyt.

## 5 TULOKSET

Tutkimuksen päätavoitteena oli integroida sisäinen valvonta ja riskienhallinta Lihastautiliiton päivittäiseen toimintaan talous- ja palkkahallinnossa sekä saada Lihastautiliittoon hyvä hallintotapasuositus. Tutkimuksessa käytettiin apuna työssä esiteltyä, jo tunnettua teoriaa sekä työssä internetkyselyssä ja teemahaastattelussa syntynyttä aineistoa. Ensin esitellään internetkyselyn tulokset ja analyysi sekä teemahaastatteluiden tulokset ja analyysi, ja lopuksi esitetään toiminnallisen osuuden tuloksia.

Teorialähtöisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysi perustuu olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Mitä aikaisemmin työssä otetaan teoria ohjaamaan päättelyä, sitä lähempänä päättely on deduktiivista. (Tuomi & Sarajärvi 2009,100.) Tässä työssä teoriaa käytetään apuvälineenä, mikä mahdollistaa tulkintojen tekemisen kerätystä tutkimusaineistosta. Analyysia ohjaa valmis teoria, mitä käytetään uudessa yhteydessä. Aikaisemman tiedon merkitys ohjaa aineiston käsittelyssä ja johtopäätöksissä.

### 5.1 Alkukartoitus

Alkukartoitus on liitteenä 1. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tilasta Lihastautiliitossa heinäkuussa liittohallituksen varsinaisille jäsenille, toiminnanjohtajalle sekä hallinto- ja taloussihteerille tehdyn verkkokyselyn kaksi ensimmäistä kysymystä olivat:

- 1) Mitä sisäinen valvonta mielestäsi tarkoittaa?
- 2) Mitä sisäinen valvonta Lihastautiliitossa mielestäsi tarkoittaa?

Vastaajilla (10 henkilöä) oli yhteneväinen käsitys siitä, mitä sisäinen valvonta tarkoittaa yleensä ja mitä se tarkoittaa Lihastautiliitossa. Vastauksissa nousivat esiin:

- asioiden, tehtävien ja toimintojen riittävän tehokas, sujuvuuden ja virheiden välttämisen tarkkailu
- se on osa yhdistyksen johtamista
- toimitaan kaikkien voimassa olevien lakien ja säädösten mukaisesti, ja organisaatiossa tulee olla järjestelmä, jolla seurataan, että ohjeita noudatetaan
- tulee olla sovittuna vastuualueet ja henkilökunnan tulee olla riittävässä määrin tietoinen sisäisestä valvonnasta
- tehtävien ja toimintojen riittävä valvonta
- talouden seuranta
- valvotaan hallituksen päätösten toteutumista ja yhdistyssääntöjen noudattamista
- hallituksen kokouksilla on merkitystä sisäisessä valvonnassa, sillä se hajauttaa tietoa, tuo läpinäkyvyyttä jne.
- asioista raportoidaan päättävälle taholle
- varmistetaan että jokainen henkilö liitossa on oikealla paikalla
- hallitus tietää mitä tehdään ja miten.

Kolmas kysymys oli: ”Mitä riskienhallinta mielestäsi tarkoittaa?” Myös tämän kysymyksen kohdalla vastaukset (10 henkilöltä) olivat keskenään yhteneväiset, ja riskienhallinnan nähtiin sisältävän:

- ennakointia sidosryhmien toiminnassa
- taloudellisten ja hallinnollisten päätösten vaikutusten arviointia
- sovittujen toimenpiteiden toteuttamista ja niiden vaikuttavuuden arviointia
- tiedon hajauttamista sekä riskien tunnistamista, tiedostamista ja varautumista niiden toteutumiseen.

Neljäs kysymys kuului: ”Minkälaisia taloudellisia ja toiminnallisia riskejä Lihas- tautiliitolla mielestäsi on?” Vastaajien (10 henkilöä) arviot riskeistä olivat myös tässä samansuuntaisia. Suurimmat riskit liittyvät rahoitukseen ja sen heijastuksiin toiminnassa:

- toiminta supistuu, näkyvyys heikkenee ja rahoitus vaikeutuu entisestään
- toiminta suuntautuu jäsenistä poispäin ja liitto tekee itsensä tarpeettomaksi
- suuri riippuvuus RAY:n rahoituksesta
- kustannusten jatkuva nousu
- pienet yhdistykset, joiden olemassa oleminen on vaarassa
- tietotaidon siirtyminen muualle
- tarjouskilpailuissa ei menestytäkseen fysioterapia- ja kurssitoiminnassa
- luottamushenkilöiden terveyden pettäminen.

Riskeiksi arvioitiin myös henkilöstön rakenne niihin töihin ja prioriteetteihin, joita liiton tulisi tehdä, eläkkeelle siirtymisen ennakoimattomuus ja sisäiset ristiriidat. Oman osaamisen markkinoinnin puuttuminen tai sen vähäisyys nähdään myös riskinä. Tässä tutkija tulkitsee niin, että vastauksessa tarkoitetaan yleisellä tasolla liiton osaamisen markkinoinnin heikkoutta.

Liiton jäsenrekisteristä ja taloushallinnon ohjelmistosta ei koettu saatavan ajantasaista raportointia, ja ymmärtämättömyys siitä, että eletään taloudellisesti vaikeita aikoja, koettiin riskeinä. Vastauksesta ei selvinnyt, kenen ymmärtämättömyydestä oli kysymys. Myöhemmin teemahaastatteluiden yhteydessä haastattelijat esittivät huolensa siitä, että jäsenistö ei ole kovin tietoinen Lihastautiliiton taloudellisista rajoitteista. Tämä seikka antaa viitteitä siitä, että tässä kohtaa mahdollisesti tarkoitettiin jäsenistön ymmärtämättömyyttä.

Lisäksi työmäärän jakaantuminen epätasaisesti ja suuret työaikakertymät, yhteishengen puuttuminen ja henkilökunnan hyvinvointi, liiton imago ja jäsenten sitoutumattomuus toimintaan nähtiin riskeinä.

Viides ja viimeinen sanallinen kysymys oli: ”Mihin asioihin pitää mielestäsi kiinnittää huomiota sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kehittämisessä?” Kysymykseen saatiin vastaus yhdeksältä henkilöltä, ja vastaukset vaihtelivat melkoisesti. Vastauksissa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osalta korostuvat valvonta ja tarkkailu:

- liiton palkallisten työntekijöiden sivutoimiin, aluetoimistojen käyttöasteeseen, aluejärjestöjen yhdistämiseen
- aluesuunnittelijoiden valvontaan
- toiminnan arviointiin
- jokainen näkisi itsensä oman työnsä ensimmäisenä kehittäjänä ja sisäisenä valvojana, aikaa ei pidä käyttää kontrollointiin
- selkeisiin toimintatapoihin ja tiedon hajauttamiseen
- jatkuvuuden takaamiseen hallitustyöskentelyssä
- kirjaamiseen ja aukottomuuteen
- laskutuksiin ja työntekijöiden redundanttisuuteen
- henkilökunnan hyvinvointiin ja ”yhteen hiileen puhaltamiseen”
- menojen sopeuttamiseen tuloihin nähden.

Vaihtoehtokysymyksiä ”kyllä”, ”ei” tai ”en osaa sanoa” oli 49 ja niissä kysyttiin vastaajien käsityksiä sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan liittyvistä asioista. Näihin kaikkiin kohtiin vastasivat kaikki kymmenen vastaajaa. Näiden kysymysten vastauksista koottu taulukko on liitteenä 2.

Vastausten (kysymykset 2–3) perusteella talouden raportointia pidetään melko luotettavana, mutta kaikki eivät pidä sitä ajantasaisena. Lihastautiliiton sopimuksista ja taloudellisista vastuista (kysymykset 5–6) kuusi kymmenestä vastaajasta ilmoittaa olevansa tietoinen.

Liiton tärkeimmät tehtävät ja käytössä olevat resurssit ovat kaikkien tiedossa (kysymykset 7–8). Kysymys 9, saako hallitus riittävästi tietoa taloudesta ja toiminnasta, on huono koska siinä pitää vastata kahteen asiaan samanaikaisesti. Kymmenestä vastaajasta seitsemän on sitä mieltä että tietoa saa riittävästi, kaksi ei osaa sanoa ja yksi on sitä mieltä, että ei saa riittävästi tietoa. Vastauksista ei pysty päättämään, johtuvatko käsitykset taloudesta, toiminnasta vai molemmista.

Seurantatietojen kerääminen ja liiton työntekijöiden ymmärrys tehtävistään ja tavoitteistaan sekä tavoitteiden asettamisen prosessi (kysymykset 10–11 ja 15) ovat epäselviä asioita osalle vastaajista. Myöskin tietoisuus taloushallinnon työtehtävien eriyttämisestä jakaantuu (kysymys 12), mutta tämä on melko yksityiskohtaista operatiivista tietoa, josta hallituksen jäsenillä ei välttämättä ole tietoa.

Kaikkien vastaajien luottamus liiton henkilökuntaa kohtaan ei ole täydellistä, eivätkä kaikki usko henkilöstön toimivan sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti (kysymykset 13–14). Lihastautiliiton tavoitteet tukevat sen toiminta-ajatusta, mutta tavoitteiden sopivuus olemassa oleviin resursseihin ja riskinottohalukkuuteen eivät ole tasapainossa (kysymykset 16–18). Kymmenestä vastaajasta seitsemän ilmoittaa olevansa perillä yhdistyslain sisällöstä ja yhdeksän tuntee liiton säännöt (kysymykset 20–21).

Kysymykset 22–26 käsittelevät tilintarkastusta. Tilintarkastuksen merkitys tunnetaan, tilintarkastajiin luotetaan ja myös siihen, että tilintarkastus antaa riittävän varmuuden talouden oikeellisuudesta. Toiminnan oikeellisuuden varmuudesta ei tilintarkastuksen kuitenkaan oleteta antavan yhtä varmaa kuvaa kuin talouden tarkastuksen kohdalla.

Kaikki vastaajat kertovat tuntevansa väärinkäytöksen terminä. Kolme vastaajaa ovat varmoja, että Lihastautiliitossa ei tapahdu väärinkäytöksiä ja seitsemän ei osaa sanoa. Vastaajista kolme on sitä mieltä, että liitossa on väärinkäytöksistä raportoinnille selkeä ohjeistus. Kuusi vastaajaa on sitä mieltä, että väärinkäytösten turvallinen esiin tuominen on tärkeää, yhden mielestä se ei ole tärkeää ja kolme ei osaa sanoa onko se tärkeää (kysymykset 27–30).

Riskien tunnistaminen ja niiden analysointi sekä hallinta ovat vastausten mukaan (kysymykset 31–35) heikommassa tilassa. Kymmenestä vastaajasta kolme ei myöskään osaa sanoa, ovatko vakuutukset kunnossa (kysymykset 35 ja 49), ja kolme on sitä mieltä, että riskejä ei arvioida päätöksenteossa (kysymys 36).

Vastaajista neljä eivät olleet tietoisia siitä, että Lihastautiliitolla on taloussääntö, ja kaksi ei tiennyt hankintaohjeesta. Sisäisen valvonnan periaatetta liitossa ei ole – kahdeksan vastaajaa on vastannut, että sellainen on. Kaikilla vastaajilla oli käsitys, että työsopimukset tehdään kirjallisesti (näin tehdään). Kolme ei osannut sanoa, ovatko työnkuvat kirjallisina (kysymykset 37–41).

Suurimmaksi osaksi vastaajilla on samansuuntainen käsitys siitä, että hallitus seuraa säännöllisesti toiminnan ja talouden toteutumista, analysoi poikkeamia ja laatii välitilinpäätöksen säännöllisesti (kysymykset 42–46).

## 5.2 Teemahaastattelut

Elokuussa ja marraskuussa hallituksen varsinaisille jäsenille puhelimitse tehtyjen sisäisen valvonnan teemat tyypiteltiin taloushallintoon ja raportointiin, väärinkäytöksiin, päätöksentekoon sekä valvontaan ja kontroleihin. Teemahaastatteluiden perusteella talouden raportointi on ollut riittävää ja ymmärrettävää, mutta siitä todetaan, että sen pitäisi olla sektorikohtaisempaa ja ajankohtaisempaa. Eräs vastaaja kommentoi asiaa näin: *”Hallitus saa tietoa, voisi saada enemmänkin, talousosastolta tieto pitäisi olla ajankohtaisempaa.”*

Lisäksi talouden raportoinnissa korostetaan oikean tietomäärän tärkeyttä. Liian vähäisen tai runsaan tiedon arvellaan vaarantavan toimintaa. Pidetään myös hyvänä sitä, että hallitus tapaa tilintarkastajaa. Tiivistetysti toiminnan raportoinnista kommentoidaan:

*Toiminnan raportointia pitäisi tuoda hallitukseen enemmän ja sitä pitäisi kehittää. Tulevaisuuden arviointi on pientä ja enemmän raportoidaan missä mennään tässä ja nyt. Hallitukseen olisi hyvä saada toiminnasta positiivisia asioita ja toiminnoittain työntekijöiden terveiset. Henkilökuntaa halutaan lähemmäksi ja esimerkiksi työhyvinvointipalautteen voisi tuoda hallituksen tietoon. Aluetyöntekijöiden seuranta pitäisi tarkentaa: valvonnan kannalta ajatellen, tiedetäänkö toiminnan volyymeja alueilla? Kuntoutuskurssien asioista olisi hyvä saada tietoa.*

Muutama vastaaja epäilee väärinkäytöksiä. Epäilyä esiintyi matkalaskujen las-  
kutuksessa ja siinä, että henkilöstöllä on sivutoimia enemmän, kuin mihin lupia on myönnetty. Päätöksenteossa tuotiin esiin huoli siitä, miten jäsenistö saataisiin ymmärtämään liiton taloudellinen tilanne ja se, että yhdistysten maksama pieni jäsenmaksu ei riitä kattamaan niitä kuluja, joita yhdistykset odottavat. Päätöksenteon kohdalla nousi esiin myös se, että oikean tahon tulisi päättää sille kuuluvista asioista ja päätöksentekoa selkeyttää hallituksen ja työvaliokunnan välillä.



Valvonnan ja kontrollien kohdalla toivottiin, että työntekijät raportoisivat enemmän toiminnastaan. Huolta aiheuttivat aluetyöntekijöiden valvonnan toteutuminen ja se, miten alueilla olevat työntekijät kokevat työyhteisön. Myös työtovereiden todettiin kontrolloivan toisiaan. Huoli töiden keskittymisestä samoille henkilöille ja luonteva valvonta ilman ”kyttäysmeininkiä” nousivat myös esiin. Haastateltavat kiinnittivät lisäksi huomiota myös päivittäisiin käytännön asioihin, kuten lomien jälkeisiin toimenpiteisiin muun muassa laskujen tarkastusten osalta, ja siihen että laskujen ja pöytäkirjojen hyväksynyt tehdään oikein. Esiin nostettiin myös hallituksen päätöksiä täytäntöönpanon todentaminen.

Eräs vastaajista kommentoi näin: *Kun tehdään päätöksiä, valvotaan että niitä seurataan, että ne on laitettu käytäntöön. Hallitus ei välttämättä tiedä että kaikki päätökset on laitettu käytäntöön. Hallitukseen voisi tuoda tiedoksi miten asiat on hoidettu.*

Riskienhallinnassa oli kaksi tyyppiä: riskien arviointi ja liiton riskit. Riskien arviointi hieman jakoi mielipiteitä. Neljässä kommentissa oltiin sitä mieltä, että riskejä arvioidaan riittävästi, ja että hallitus saa päätöksiä tukevaa tietoa ajantasaisesti ja riittävästi. Vaihtoehtoja tuodaan hallitukseen päätöksenteon kannalta hyvin. Todettiin myös, että saatuun tietoon on pakko turvautua, koska samalla tavalla tietoa ei itsellä ole. Muutama haastateltava toi esiin sen, että ennakoivaa tietoa ja tulevaisuuden arviota pitäisi olla enemmän. Muutamassa vastauksessa tuli esiin, että päätöksenteossa ei aina ole osattu ajatella kaikkia riskejä. Mainittiin, että päätökset tehdään toisinaan liian nopeasti eikä aina päätöksiä ole harkittu tarpeeksi kauan, jolloin niitä on pitänyt oikaista.

Eräs haastateltava kommentoi riskienhallinnasta: *”Asiaa kuin asiaa pyöritellään monelta kantilta, epätietoisuutta ei ole. Kyllä arvioidaan miten kannattaa tehdä, tehdäänkö näin vai noin.”*

Toinen haastateltava kommentoi riskienhallinnasta: *”Riskejä ei mietitä tarpeeksi, jonkinasteinen viive asioiden käsittelyssä. Päätökset tehdään liian nopeasti ja aina ei pohdita tarpeeksi kauan.”*

Lihastautiliiton riskeinä mainittiin taloudellisia ja toiminnallisia riskejä, henkilöstöriskejä, luottamushenkilöihin liittyviä riskejä sekä yhteiskunnallisia riskejä. Se, että rahoittajana on vain yksi suuri taho ja oma varainhankinta pientä, nähtiin suurena riskinä. Nähtiin vaarana, että toteutetaan sellaista mihin ei ole varaa, ja jäsenistön tietoon pitäisi ymmärrettävästi saada talouden realiteetit. Talouteen liittyvänä toiminnallisena riskinä nähtiin tulevissa tarjouskilpailuissa menestyminen. Toiminnallisilla ja taloudellisilla riskeillä nähtiin yhteys liiton uskottavuuteen. Todettiin, että toimintatapojen ja suunnan pitäisi luottamushenkilöillä ja työntekijöillä olla yhteneväiset.

Henkilöstöriskeinä mainittiin henkilöstön irtisanoutuminen lyhyellä ajalla sekä se, että henkilöstö pitää liikaa kiinni omista tehtävistään jolloin tieto ei välity. Riskinä mainittiin myös se, että annetaan väärää tietoa joko tahallisesti tai tahattomasti, jolloin syntyy epäluottamusta.

Yhteiskunnallisina riskeinä mainittiin valtion ja kuntien velkaantuminen ja kuntien palveluiden ulkoistamiset. Luottamushenkilöriskeinä mainittiin vaikeavammaisuus: vakava perussairaus tekee päätöksenteon haavoittuvaksi. Lisäksi jääviysasiat ja puolueettomuus nähtiin luottamushenkilöriskeinä.

Eräs haastateltava arvioi riskejä seuraavasti: *Aika pitkälle hyvin ollaan tietoisia riskeistä, mitä enemmän hallituksen jäsenet uskaltavat kysellä. RAY:n rahoitus on suurin riski. Varainhankinta on riski, koko kentällä ei ole sitoutuneisuutta. Toimintatavat ja suunta olisivat yhtenäiset luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välillä, mitä tehdään ja mitä ei tehdä.*

Hallitustyöskentelyn ja hyvän hallintotavan ensimmäinen tyyppi koski hallitusjäsenten valintaa. Valintamenettelyä pidettiin oikeana, mutta muutama soraääni valintaan liittyi. Kriitikkiä valintamenettelyssä annettiin siitä, että valinnan teke-

misessä on poliittisen lobbaamisen tyyliä. Kritiikkiä sai myös se, että jotkut henkilöt lähtevät ehdokkaiksi väärin perustein ja se, että isoimmalla yhdistyksellä on jäsenmääränsä vuoksi paljon valtaa hallituspaikkojen valinnassa.

Tiivistetysti valintamenettelystä kommentoitiin seuraavasti, kritiikki on erotettu tästä pois: *Valintatapa hallitukseen on oikea. Puhelin- ja muita keskusteluja on käyty ehdokkaista, ja heistä on hyvä tietää etukäteen. Ehdokkaista kerrotaan omalle yhdistysväelle ja itse yhtenä jäsenenä muiden joukossa pystyy vaikuttamaan valintaan. Esitykset tulevat yhdistyksistä, mikä on ihan ok ja kokousväki valitsee sitten mielestään parhaan. Valintaprosessi turvaa alueellisen tasapainon ja kokemusasiantuntijuuden hallituksen käyttöön. Muunlaista asiantunte-  
musta se ei kyllä turvaa.*

Lobbaaminen nähtiin myös hyvänä asiana sillä perusteella, että muuten jäsen ehdokkaista ei kukaan tietäisi. Hallitusjäsenen passiivisuutta eivät haastatelleet pitäneet hyvänä. Passiivisen jäsenen vaihtoa kesken kauden eivät kaikki kuitenkaan nähneet hyvänä asiana.

Asiaa pohdittiin molemmista näkökulmista ja tiivistettynä kommentit vaihtamisen puolesta kuuluvat: *Jäsenen vaihtaminen kesken kauden olisi hirveä epäluottamuslause, ei vaihtoa ennen kauden päättymistä. Varajäsenen käyttöä pitäisi aktivoida ja ehdottomasti pitäisi ilmoittaa varajäsenelle, jollei itse tule kokouseen. Tätä asiaa pitäisi terävöittää uuden kauden alkaessa myös vanhoille jäsenille.*

Tiivistetyt kommentit hallitusjäsenen vaihtamista vastaan olivat: *Hallituksessa ei tarvita tuppisuita, hallituksen jäsenen on saatava suunsa auki ja hallituksessa olemisen ei saa olla itsetarkoitus. Voisi olla hyvä että passiivisen jäsenen voisi vaihtaa, ensimmäisen kaksivuotiskauden jälkeen olisi tiedotettava jotenkin asiasta kokousväelle. Myös sen vuoksi jos esimerkiksi sairastuu ja varajäsenmenettely ei toimi. Puheenjohtajan pitäisi puuttua hallitusjäsenen passiivisuuteen.*

Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että uusi jäsen ei ole ainakaan täysin tietoinen hallitusvastuusta ja siitä, mitä hallitustyö Lihastautiliiton hallituksessa on.

Tiivistetysti mielipiteet hallitusjäsenen vastuukysymyksestä kuuluvat: *Uusi jäsen ei välttämättä tiedä, mitä hallitustyöskentely on. Ylipäättänsäkin jäsenistölle pitäisi kertoa liiton toiminnasta ja taloudesta sekä rahavirroista. Kaikki eivät varmaan ymmärrä liiton ja yhdistyksen eroakaan, eikä sitä miten ne kytkeytyvät toisiinsa. Hallituksen tehtävään tarvitaan riittävästi perehdytystä etukäteen, sekä ennen valintaa että valinnan jälkeen.*

Muutama vastaaja totesi, että moni on kuitenkin osallistunut toimintaan jo aikaisemmin, ja yleensä kaikki ovat olleet jossain toiminnassa mukana aiemmin. Paikallisyhdistyksillä on kuitenkin ollut erilaista kokoustamista, mitä Lihastautiliiton liittohallituksen kokoukset ovat.

Liittohallituksen tehtäväksi on säännöissä määrätty liiton työvaliokunnan valitseminen, ja se voi myös asettaa erityisiä tehtäviä varten toimikuntia ja asiantuntijoita alueelliset näkökohdat huomioon ottaen, sekä katsomanaan ajankohtana kutsua koolle yhdistysten edustajien neuvoa-antavan kokouksen. Lihastautiliitossa työvaliokunta valmistelee hallitukselle päätettäväksi tulevat asiat. Työvaliokunnassa on ollut neljä jäsentä: puheenjohtajisto ja yksi muu hallituksen jäsen. Työvaliokunnan rooli on valmistella hallitukselle esitykset ja näin se toimii tavallaan hallituksen ”työrukkasena”.

Lihastautiliiton työvaliokunnan rooliin ja toimintaan oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Nähtiin, että työvaliokunnassa käsitellään asiat perusteellisesti, ja hallitukseen viettäessä ne ovat hyvin valmisteltuja. Pidetään tärkeänä myös sitä, että työvaliokunta tekee esitykset hallitukselle, koska silloin ne on jo kertaalleen käsitelty, eivätkä tule suoraan esittelijöiltä. Työvaliokuntakäsittelyn nähdään helpottavan hallituksen työskentelyä myös siksi, että muuten hallituksen kokoukset venyisivät pitkiksi.

Jonkin verran tuotiin esiin sitä, että työvaliokunnan valmisteleva rooli ei aina toteudu, koska jotkut asiat on ”valmisteltu liian valmiiksi” ja on jäänyt tunne, että asia on oikeastaan jo työvaliokunnassa päätetty. Tällöin hallituksen jäsen on kokenut turhautuneisuutta ja itsensä lähinnä kumileimasimeksi.

Hallituksen keskinäisen työskentelyn, puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan keskinäisen työskentelyn sekä hallituksen, puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan keskinäisen työskentelyn koettiin toimivan erittäin hyvin. Hallituksen jäsenten tai puheenjohtajien puuttumisesta operatiiviseen johtamiseen ei koettu olevan, ja piddättäytymistä operatiiviseen toimintaan puuttumisessa ei koettu vaikeana.

Hallitustyössä koettiin olevan hyvä sisäinen yhteistyö, ja erilaisista mielipiteistä pystytään keskustelemaan. Ongelmana hallituksessa on usein liian suuri käsiteltävien asioiden määrä. Kokoukset eivät voi olla pidempiä, eikä niitä myöskään voi useamminkaan pitää. Hallituksen jäsenten osallistumisprosentti on ollut hyvä. Koettiin huonona se, että varajäseniä tarvitaan harvoin, jolloin heidän sitouttamisensa toimintaan on jäänyt. Mainittiin myös, että hallitustyöskentelystä olisi hyvä saada palautetta jäsenistöltä.

Suurissa yrityksissä hallituksen jäsenet eivät tunne eivätkä tapaa henkilökuntaa tai omistajiaan samalla tavalla kuin mitä järjestömaailmassa. Järjestöissä hallituksen jäsenet ovat toiminnan luonteesta johtuen tekemisissä henkilökunnan ja jäsenistön kanssa. Haastatteluiden perusteella hallituksen jäsenten suhdetta henkilöstöön ja muuhun jäsenistöön ei koettu ongelmallisena, mutta toisinaan on koettu yksittäisiä haasteellisia tilanteita. Jäsenistöön päin hallituksen jäsenen koettiin olevan muun muassa tiedonvälittäjän roolissa. Henkilökunnan lähestymistä ei pidetty kiusallisena, vaan pikemminkin mukavana. Muutama koki henkilökunnan jääneen itselleen kaukaiseksi. Erään haastateltavan kommentti asiasta kuului: *Se, että henkilökunta lähestyy, tuntuu mukavalta. Ja saa lähestyä, yhteistyötähän tämä on.*

Hallituksen keskinäistä keskustelua esimerkiksi kokouksen sujuvuudesta tai kokousasioista ei ole ollut. Tämä johtuu lähinnä logistisista syistä. Hallituksen jäsenet tulevat yleisillä kulkuneuvoilla eri puolilta Suomea, ja ihmisillä on aina kova kiire kulkuvälineisiin. Mahdollisuutta hallituksen keskinäiseen keskusteluun kuitenkin kaivattiin jonkin verran.

Hallituksessa on tietoutta eri lihastautidiagnooseista ja lihastautia sairastavan ihmisen arjesta. Hallituksen jäsenten ikäjakauma koetaan nyt hyvänä, ja vuonna 2014 sen nähdään paranevan ikärakenteen muuttuessa. Miehet ovat hallituksessa nyt vähemmistönä, muuta sen ei koeta vaikuttavan päätöksentekoon. Sukupuolten välisiä eroja ei päätöksenteossa nähdä, iällä sen sijaan koetaan olevan vaikutusta.

Koetaan hyvänä, että liittohallituksessa on myös alueellista jakoa. Eräs haastateltu kertoi asiasta: *Hyvä että on alueellista jakoa ja halukkuutta hallitukseen on. Ikärakenne on muuttunut. Nuoruuskaan ei ole itseisarvo. On hyvä että meillä on naisia, miehiä ja eri lailla vammaisia. Mutta en näe hyvänä että olisi saneltu, että olisi pysty- ja pyörätuolivammaisia ja sairastavan vanhempia. Sukupuolen välillä hallitustyöskentelyssä ei ole eroja. Vammaisuus tässä asiassa tasapäis-tää meitä ja on niin sanotusti se kolmas ulottuvuus.*

Lihastautiliiton hallituksen jäsenet eivät saa kokouspalkkiota. Matkakulut ja päiväraha maksetaan valtion matkustussäännön mukaisesti. Kaikki hallituksen jäsenet olivat yksimielisiä siitä, että kokouspalkkio ei ole tärkeä. Toiminta on muiden kuin palkatun henkilökunnan osalta vapaaehtoistyötä. Hallituksen jäsenyys houkuttaa ilman kokouspalkkioita, ja kilpailua hallitukseen pääsemisestä on ollut. Hallitustyön lisäarvo tulee tiedosta ja tiedonkulusta, tekemisestä muiden hyväksi sekä siitä, että voi päättää yhteisistä asioista.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että useampi Lihastautiliiton liittohallituksen jäsen kuuluu vammaisjärjestöjen yhteistoimintapisteiden hallituksiin, minkä nähdään lisäävän yhteiskunnallista tietämystä. Talouden asiantuntemusta koetaan tarvittavan hallitusjäsenten joukkoon eniten. Myös juridiikan ja hallinnon asiantunti-

juutta sekä yhteiskunnallista tietämystä varsinkin sosiaali- ja terveysalalta nähtiin puuttuvana ja tarpeellisenä. Hiljaista tietoa hallituksessa koettiin olevan, ja mainittiin myös, että tarvittaessa hallitus voi konsultoida eri tahoja.

### 5.3 Toiminnallinen osio

Toimintatutkimuksen toiminnallisen osuuden perustana ovat työssä esitelty teoria ja alkukartoituksen sekä teemahaastatteluiden aineisto ja tulkinat. Tutkimuksen päätavoitteen toteutumisen edellytyksenä olivat sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä hyvän hallinnon käsitteellistäminen ja käytäntöjen ja menettelytapojen dokumentointi.

Toiminnallisen osuuden tuotoksissa, jotka ovat tutkimuksen liitteitä, on yhdistetty erilaisia käytössä olevia standardeja ja lisäksi hyödynnetty kaikkia niitä tuloksia, joita alkukartoituskyselyllä ja teemahaastatteluilla saatiin aikaan.

Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja hyvä hallintotapa on käsitteellistetty kappaleissa 2 ja 3. Olemassa olevan teorian ja työssä tuotetun aineiston perusteella sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osalta saatiin tulokseksi liite numero 3, johon kuuluu kolme liitettä:

- a) organisaatiotason kontrollit ja sisäisen ohjeistuksen matriisi talous- ja palkkahallinnossa
- b) osto- ja myyntireskontran, palkanlaskennan sekä työaikaseurantojen prosessikuvaukset
- c) sisäisen valvonnan itsearviointilomake.

Organisaatiotason kontrollit ja sisäisen ohjeistuksen matriisi perustuvat Lihastautiliitossa olemassa olevaan dokumentaatioon. Prosessikuvauksien laatimisessa on käytetty hyväksi COSO-mallia ja ISO 31000 -standardia yhdistettynä Lihastautiliiton talous- ja palkkahallinnon prosesseihin.

Sisäisen valvonnan itsearviointilomake perustuu RAY:n sisäisen valvonnan ohjeistukseen ja tässä opinnäytetyössä käytettyyn olemassa olevaan sekä synty-

neeseen uuteen tietoon. Itsearviointilomake on jaettu COSO-mallin mukaiseen viiteen osatekijään ja sen laadinnassa on käytetty apuna lisäksi ISO 31000 -standardia ja hyvä hallintotapa järjestössä -suositusta.

Uuden hallitusjäsenen perehdytykseen toivottiin haastatteluiden perusteella enemmän kiinnitettävän huomiota. Tiihonen ym. ovat esittäneet (2007, 97–100) uusien hallituksen jäsenten perehdyttämisen sisällöksi esityslistaa. Työn liitteenä oleva luettelo uusien hallitusjäsenten perehdyttämiseksi on laadittu tämän pohjalta. Hallitusjäsenen perehdyttäminen on osa hyvää hallintotapaa, ja tätä koskeva liite on laitettu samaan liitteeseen hyvän hallintotavan kanssa. Liite numero 4 sisältää:

- a) Lihastautiliiton Hyvä Hallintotapasuositus
- b) suositus luettelosta uuden hallitusjäsenen perehdytysasiakirjoiksi.

Ehdotus Hyväksi Hallintotapasuositukseksi Lihastautiliittoon laadittiin joulukuussa. Suositusehdotuksen tekemisessä on käytetty hyväksi sosiaali- ja terveystieteiden hyvää hallintotapaa, Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia sekä liis- taamattomien yhtiöiden hyvää hallintotapaa.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Johtopäätökset tutkimuksen onnistumisesta

Tutkimuksen päätavoitteen toteutuminen edellytti sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä hyvän hallinnon käsitteellistämisen ja käytäntöjen sekä menettelytapojen dokumentoinnin. Tutkimuksen onnistumiseen ovat vaikuttaneet tutkimuksen aiheen laajuus, aineiston keräämisen uskottavuus ja tutkijan ammatillinen yhteys aiheeseen.

Ammatillinen yhteys aiheeseen on vaikuttanut myös tutkimusaiheen valintaan. Henkilökohtainen motivaatio on ylläpitänyt kiinnostusta tutkimusta kohtaan. Ammatillinen yhteys on auttanut myös teoriaan perehtymisessä, empiirisen aineiston analyysissä ja uusien asioiden sisäistämisessä. Kriittiseen ja objektiiviseen tarkasteluun työn eri vaiheissa ammatillinen yhteys on auttanut ottamaan kriittisemmän tutkimusotteen, mutta tämä jää lopulta lukijan arvioitavaksi. Aiheen yhteys arkipäivän asioihin on tuonut uusia näkökulmia omaan työhön.

Keskeisten käsitteiden laajuutta rajattiin näkökulmien valinnalla. Näkökulmiksi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osalta valittiin talous- ja palkkahallinto, ja hallitustyöskentelyn sekä hyvän hallintotavan näkökulmaksi valittiin hallitusjäsenen näkökulma. Tutkimuksen toteutus pohjautui valittuihin teoreettisiin käsitteisiin ja malleihin. Teoreettisena tutkimusaineistona on käytetty muita tutkimuksia, aiheeseen liittyvää lainsäädäntöä, standardeja, alan kirjallisuutta ja ammattilehtiä sekä toimeksiantajaorganisaation olemassa olevaa materiaaleja ja käytäntöjä. Aineistolähtöinen tutkimusaineisto kerättiin suoraan informanteilta sekä kirjallisella kyselyllä että puhelimitse tapahtuvilla teemahaastatteluilla.

Työ on sekä teoria- että aineistolähtöinen ja teoriasidonnainen. Analyysia työssä on tehty kirjallisuuteen, havainnointiin ja haastatteluihin perustuen. Teoria ja

empiirinen aineisto käyvät keskenään dialogia. Tutkijan ammatillinen yhteys aiheeseen kyseisessä toimintaympäristössä on yli kahdeksan vuotta. Aikaisempi havainnointi on auttanut tutkijaa tulkinnoissa ja toiminnallisen osion tekemisessä.

Tietoa tutkimusaiheesta on annettu luvussa 1, jossa tutkimusongelma ja sen toimintaympäristö esitellään. Tietoa on syvennetty luvuissa 2 ja 3, mitkä käsittelevät sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa sekä hyvää hallintotapaa. Luvussa 3 käydään lävitse myös yhdistyslainsäädäntöä, mikä on oleellista teoretietoa tutkimusaiheen kannalta. Luvussa 4 lukijalle on kerrottu melko yksityiskohtaisesti tutkimuksen tapahtumien kulku sekä validiteetin ja reliabiliteetin arviointi. Luvussa 5 esitetään tulokset.

Kananen (2012, 37–38) toteaa, että toimintatutkimus pyrkii muutokseen tai parannukseen. Muutoksen saaminen aikaan edellyttää ilmiöön liittyvien syyseuraussuhteiden ymmärtämistä ja niihin vaikuttamista interventiolla. Toimintatutkimuksella pyritään tiedon lisäämiseen tutkimus-osion kautta. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu muutokseen ja hänen pitää löytää keinot ongelman poistamiseen ja mittarit muutoksen toteuttamiseen. Toiminta, tutkimus ja muutos toteutuvat samanaikaisesti. Toimintatutkimus voi jäädä toteavalle tai suositusten tasolle, jolloin muutosta edeltävä sykli ei toteudu.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on ollut osa työyhteisöä. Tämä metodi auttoi tutkijaa käsitysten ja hiljaisen tiedon esiin saamisessa. Havainnoinnin kohteina olivat Lihastautiliiton talous- ja palkkahallinnon prosessit sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmista. Kun havainnoinnilla löydettiin korjattavaa prosesseissa, korjaamiseksi tehtiin interventio. Interventioista kuten muistakin toiminnallisen osuuden tekemisistä pidettiin päiväkirjaa, mistä on tehty yhteenveto tämän työn osiossa 4, tutkimuksen toteutus.

Ollakseen tieteellinen, on tutkimuskohteen oltava tarkkaan määritelty ja tutkimuksen on tuotettava jotain uutta. Tutkimuksesta on oltava hyötyä muille ja sen

on annettava riittävästi perusteita julkiselle keskustelulle. (Eco 1989, 43–46.) Vilkka (2005, 23) nostaa esiin, että uutta tietoa on myös sellainen tieto, jossa tutkijat ovat pystyneet osoittamaan, miten olemassa olevaa tietoa voidaan käyttää jonkin toisen toimen kehittämisessä tai miten olemassa olevaa tietoa voidaan uudella tavalla yhdistellä.

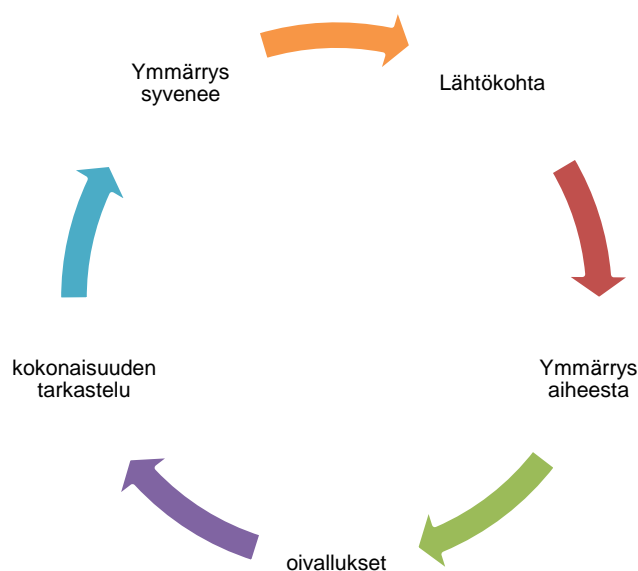
Työssä on onnistuttu yhdistämään erilaisia käytössä olevia standardeja, kuten sosiaali- ja terveysjärjestöjen hyvää hallintotapaa, Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia sekä listaamattomien yhtiöiden hyvää hallintotapaa hyvän hallintotapasuosituksen laadinnassa. Prosessikuvausten ja sisäisen valvonnan itsearviointilomakkeen laatimisessa on käytetty hyväksi COSO-mallia, ISO 31000 -standardia ja sosiaali- ja terveysjärjestöjen hyvää hallintotapaa. Toiminnallisen osuuden tuotoksissa on hyödynnetty myös kaikkia niitä tuloksia, joita alkukartoituskyselyllä ja teemahaastatteluilla saatiin aikaan.

Työssä on käytetty teoriaa tuottamaan tietoa tutkimusaineistosta. Vilkka (2005, 24) tuo esiin, että työelämän tutkimuksissa on syytä hyväksyä tutkimuksen viitekehyyksi myös epätieteellisiä menetelmiä. Tärkeintä on tarkoituksenmukainen ja perustellusti valittu lähestymistapa sekä se, että tutkimus ei perustu mielipiteisiin. Aiemmin jo työssä todettiin kokemusten ja käsitysten ongelmallisesta suhteesta, koska niiden välillä ei välttämättä ole yhteyttä. Kokemukset ovat omakohtaisia ja käsitykset kuvaavat perinteellisiä ja tyypillisiä tapoja ajatella. Alkukartoituksena tehdyssä kyselyssä kartoitettiin nimenomaan vastaajien käsitystä sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta Lihastautiliitossa. Teemahaastattelussa olivat käsitysten lisäksi voimakkaasti mukana myös kokemukset.

Aineiston keräämisen laatua olisi voitu nostaa paremman haastattelurungon laatimisella. Elokuussa 2013 tehty teemahaastattelu jäi ehkä enemmän pääteemojen pohtimiseksi ja näitä teemoja olisi voitu käsitellä syvällisemmin. Haastatteluiden laatua on parantanut nopea litterointi. Laadun ja luotettavuuden parantamiseksi teemahaastattelussa hylättiin yksi johdatteleva kysymys ja sen vastaus.

Esiymmärrys tutkimuksen aiheesta lähtee yleensäkin jostakin tutkijan lähtökohdista. Lähtökohtaan on palattu toistuvasti työn aikana sitä mukaa kun ymmärrys syvenee. Muodostuu uusia lähtökohtia, uutta ymmärrystä ja palaaminen korjausten sekä uusien lähtökohtien tekemiseen toistuu. Tällaisella tavalla tutkija pääsee irti häntä itseään koskevista ajatuksista. Teoria syntyy lähtöoletuksista, työn aikaisista tapahtumista ja jatkuvasta uuden ymmärtämisestä. Tuloksena on uskottava tulkinta tutkimuskohteesta. (Aaltio-Marjasola, 2002).

Tutkijan ymmärtämisen tapaa tutkimuksen aikana voidaan kuvata alla olevassa kuviossa 12 esitettävällä hermeneuttisella kehällä.



Kuvio 12. Hermeneuttinen kehä

Ymmärtäminen tutkimustyössä on tapahtunut tulkintojen avulla tulkittaessa teoriaa, havainnoitua ja empiiristä aineistoa sekä niiden analysoinnissa. Tulkinta on syventänyt ymmärrystä myös yhdistettäessä teorioita toiminnalliseen osaan ja analyysien tekemisessä.

## 6.2 Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista

Järjestötoiminnan perustana on aate, jossa toimitaan ihmisten hyväksi ilman voiton tavoittelua. Toiminta-ajatus eroaa huomattavasti esimerkiksi yritystoiminnasta, jonka toteuttaminen perustuu liikeideaan ja tarkoituksena on voiton tuottaminen omistajille. Sidosryhmät odottavat organisaatiolta tiettyjä asioita huolimatta siitä, mikä on organisaatiomuoto. Tällaisia odotuksia ovat muun muassa toimintaa ohjaavat arvot, rehellisyys, toimintatavat ja toiminnan läpinäkyvyys. Toiminnan jatkuminen edellyttää sidosryhmien odotusten täyttymistä. Tässä tutkimuksessa on tuotu esiin niitä käytännön menetelmiä, joiden avulla pieni järjestöorganisaatio voi vastata osaan sidosryhmiensä odotuksista.

Tutkimuksessa hallitustyöskentelyä tarkastellaan hyvän hallintotavan kontekstissa. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan konteksti on jokapäiväisessä toiminnassa. Empiirinen aineisto perustuu menneisiin käsityksiin ja kokemuksiin, mitkä vaikuttavat vastauksiin niiden antamisen hetkellä, mutta vastauksilla saat- taan olla merkitystä myös tulevaisuudessa. Empiriasta saatiin esiin tärkeimmät sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan painopisteet sekä organisaatiotason suurimmat riskit. Raportoinnin roolin merkitys on suuri.

Toiminnallisessa osuudessa tutkimus on lisännyt tietoa niistä perusteista, mitä yhden tietyn organisaation sisäistä valvontaa, riskienhallintaa ja hyvää hallinto- tapaa kehitettäessä pitää ottaa huomioon. Tutkimuksessa on saatu malleja, joi- ta voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa joko sellaisenaan tai omiin tarpeisiin soveltaen. Tutkimuksessa on kehitetty yhdistelemällä olemassa ole- vaa tietoa lomake sisäisestä valvonnasta, laadittu prosessikuvauksia sekä oma hyvä hallintotapasuositus ja suositus uuden hallitusjäsenen perehdyttämiseksi.

Lisäksi on käsitteellistetty yritystason kontrollit tutkimuskohteessa valitun näkö- kulman mukaisesti ja päivitetty käytännön kirjanpidon ohjeistusta. Sisäinen val- vonta ja riskienhallinta on viety johtamiseen hyvän hallintotapasuosituksen avul-

la. Operatiivisessa johtamisessa niitä toteutetaan työssä syntyneen muun tuotoksen avulla.

*Sisäisen valvonnan* osalta tehtyjen kartoituksen ja haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että Lihastautiliitossa nousevat esiin kaikki ne seikat, mitä teoriassa on näiden asioiden perusteista kirjoitettu. Vastaajat ovat korostaneet sitä, että Lihastautiliiton toiminnassa tulee tarkkailla virheiden välttämistä sekä lain, säädösten ja ohjeiden mukaan toimimista. Henkilöstön on oltava tietoisia vastuistaan ja sisäisestä valvonnasta. Tulosten perusteella Lihastautiliitto tarvitsee sisäisen valvonnan käytäntöjä: menettelytavat ja määritellyt vastuut joista on tiedotettava ymmärrettävästi. Talouden seuranta, raportointi ja hallituksen päätösten toimeenpanon seuranta ovat myös tärkeitä asioina Lihastautiliiton sisäisessä valvonnassa.

*Riskienhallinnassa* tärkeimpinä asioina painottuvat sidosryhmien toiminnan ennakointi, päätösten vaikutusten ja vaikuttavuuden arviointi, tiedotus sekä riskien tunnistaminen, arviointi ja niihin varautuminen. Ennakoivaa tietoa ja tulevaisuuden arviointia pitäisi olla enemmän päätöksenteossa.

*Suurimpina riskeinä* nähtiin toiminnan rahoitukseen liittyvät riskit ja miten ne heijastuvat toimintaan. Riskeinä nähtiin myös henkilöstöön ja luottamushenkilöihin liittyviä riskejä. Yhteiskunnallisista riskeistä nähtiin liiton toiminnan kannalta riskeinä julkinen velkaantuminen ja kuntien palveluiden ulkoistamistoimet.

Vastauksissa sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan osalta korostuvat *valvonta ja tarkkailu*. Pienessä organisaatiossa päivittäinen, toimintaan liittyvä valvonta on helpompaa kuin suuressa organisaatiossa. Päivittäisiksi tärkeiksi asioiksi nousevat toimintaprosesseissa tapahtuvat kontrollit, niiden sisäistäminen ja toteuttaminen sekä raportointi.

Halilan ja Tarastin mukaan (2011, 505–506) hallitus ei voi delegoida päätäntävaltaansa niissä asioissa, jotka sille lain tai sääntöjen mukaan on määrätty.

Näissä asioissa valmisteleva elin voi tehdä päätösesityksen. Muissa kuin varsinaisissa päätösasioissa hallituksella on mahdollisuus delegoida asioiden hoito, mutta ei itselleen kuuluvaa vastuuta. Esimerkiksi jäsenluettelon pitäminen ja laskujen hyväksyminen voidaan delegoida työntekijälle, mutta tehtävien valvontavastuu on hallituksella. Raportoinnin rooli sisäisessä valvonnassa ja riskienhallinnassa tällöin korostuu.

Suurin osa vastaajista ei osannut sanoa, tapahtuuko Lihastautiliitossa väärinkäytöksiä ja pieni osa oli varma, että väärinkäytöksiä tapahtuu. Kaikki vastaajat eivät myöskään luota henkilökuntaan. Raportoinnin merkitystä voidaan tarkastella myös näihin seikkoihin liittyen niin, että olisiko raportoinnilla mahdollista lieventää epäilyjä ja lisätä luottamusta.

Taloudesta on Lihastautiliitossa raportoitu riittävästi ja ymmärrettävästi, mutta sen ajantasaisuudesta ja saadun tiedon määrästä ei olla aivan samaa mieltä. Toiminnasta halutaan enemmän raportointia, ja tulevaisuuden ennakointia pitäisi olla enemmän. Taloudellisten sitoumusten ja vastuiden raportointia on myös tarkennettava. Taloudelliset vastuut esitetään tilinpäätöksessä, mutta niiden esiin tuomiseen on jatkossa kiinnitettävä huomiota. Lihastautiliittoa sitovista sopimuksista on oltava ajantasainen luettelo ja se on säännöllisesti vietävä hallituksen tietoon. Hallitus ja johto tekevät itse päätöksen siitä, kuinka usein, millä laajuudella ja miltä ajanjaksolta he raporteja haluavat.

*Tavoitteiden asettaminen* on yksi liittohallituksen keskeinen tehtävä. Vastausten perusteella tavoitteiden asettamisen prosessi ei ole selkeä ja vaatii täsmennystä. Liittokokous päättää tavoitteista hallituksen esityksestä, joten tavoitteista ja niiden asettamisesta on keskusteltava selvemmin niin, että kaikki ymmärtävät, mistä on kysymys. Tavoitteet tukevat toiminta-ajatusta, mutta eivät ole tasapainossa resursseihin ja riskinottohalukkuuteen. Nämä asiat ovat perustavaa laajuutta jokaisen organisaation toiminnassa, ja tällöin on ratkaistava, pitääkö muuttaa tavoitteita, resursseja vai riskinottohalukkuutta.

Lihastautiliiton säännöt ja yhdistyslain sisältö ovat toimintaa ohjaavaa pakottavaa sääntelyä, ja niiden sisäistäminen on päättäjien, johdon ja henkilöstön omalla vastuulla. Kerätty aineisto kertoo, että Lihastautiliitossa on terävöitettävä yritystason kontrollien, kuten taloussäännön ja hankintaohjeen esiin tuomista.

*Hallitusjäsenen valintamenettely* nähdään oikeana, mutta sitä pitäisi ehkä hieman jämäköittää ja lobbausta eivät kaikki kokeneet hyvänä. Yritysmaailmassa hallituksen jäsenten selkeä valintaprosessi, jossa osakkeenomistajat voivat tehdä ehdotuksia, heijastaa Merilammen (2010, 37) mukaan hallituksen korostunutta roolia. Selkeä valintaprosessi tuo lisäarvoa myös yhdistysten jäsenistön valitessa jäseniä hallituksiinsa. Viime vuosina Lihastautiliiton hallitukseen on ollut runsaasti halukkuutta, mikä on osoitus siitä, että hallitustyöskentelyä arvostetaan.

Yhdistyksessä hyväksyttävää oppositiotoimintaa on Halilan & Tarastin (2011, 231) mukaan ennen päätöksentekoa tapahtuva, hyvin voimakaskin juntaus, jolla pyritään vaikuttamaan tehtäviin ratkaisuihin. Hallituksen jäsenten valintaprosessien yhteydessä oppositiolla on oikeus propagoida oman ehdokkaansa puolesta.

Empiirisen aineiston keräämisen yhteydessä tuli esiin, että kaikki eivät olleet täysin tietoisia hallituksen asemasta organisaatiossa. *Uuden jäsenen perehdyttäminen hallitustyöskentelyyn ja vastuisiin* nähtiin tärkeänä. Perehdytys nähtiin tärkeänä sekä ennen hallituskauden alkamista, että kauden alussa. Perehdyttämisessä myös paikallisyhdistyksillä on suuri rooli niiden asettaessa ehdokkaitaan liittohallitukseen.

Lihastautiliiton hallituksesta eivät kaikki vastaajat lähtisi jäsentään kesken kauden vaihtamaan, vaikka kyse olisi passiivisuudesta. Halila ja Tarasti (2011, 500–501) nostavat esiin, että hallituksen jäseniltä voidaan vaatia jonkinlaista aktiivisuutta. Hallituksen jäsentä ei voida kuitenkaan pakottaa hallitustoimintaan, kuten esimerkiksi osallistumaan kokouksiin. Tehtävien laiminlyönnistä voi seurata vahingonkorvausvastuu. Hallituksen jäsen voidaan erottaa milloin tahansa



toimikauden aikana. Erottamisen syyksi riittää epäluottamus, eikä erottamispäätöstä tarvitse perustella. Hallituksen jäseniä ei tarvitse erottamistilanteessa kohdella tasavertaisesti, jolloin vain yksi tai osa voidaan erottaa, vaikka kaikki olisivat toimineet samalla tavalla. Tehtävästä poistaminen on parlamentaarista vastuuta.

*Lihastautiliiton työvaliokunnan rooli* nähtiin vastaajien kesken pääasiassa hyvänä samasta syystä, kuin mitä Hirvonen ym. (2003, 301) tuovat esiin kertoessaan, miten aikaisemmin suomalaisten yhtiöiden hallituksissa oli puheenjohtajistosta ja toimitusjohtajasta koostuva työvaliokunta, joka valmisti hallituksen kokoukset ja hoiti hallituksen sille erikseen määräämät tehtävät. Työvaliokuntaa on pidetty tarpeellisena, koska se on käsitellyt hallitukseen menevät asiat syvällisemmin. Perusteena on ollut hallituksen suuri jäsenmäärä.

Nykyisin työvaliokuntia ei monessakaan yhtiössä enää ole siihen liittyvien haittatekijöiden vuoksi. Hirvosen ym. (2003, 301) mukaan näitä ovat olleet muun muassa se, että asioiden perusteellisempi käsittely ja todellinen päätös on tehty työvaliokunnassa. Hallituksen rooli on ollut enemmänkin muodollinen työvaliokunnan esittäessä asioiden hyväksymistä. Todellista keskustelua on ollut vaikea saada syntymään, ja työvaliokunnan saadessa hallitusta enemmän tietoa, on hallituksen jäsenten motivaatio laskenut. Hallituksella on kuitenkin vastuu. Samoja ongelmia tuotiin esiin Lihastautiliiton työvaliokunnan toimintaa arvioitaessa.

Halila & Tarasti (2011, 532) mainitsevat, että esimerkiksi työvaliokunnalle voidaan antaa päätettäväksi asioita, joista voidaan päättää hallituksessa, mutta tällöin hallituksen ei tarvitse itse tehdä ratkaisua. Tällöin työvaliokunta käyttää hallituksen valtaa hallituksen vastuulla, ja hallituksen on organisoitava tätä varten informaatio- ja seurantajärjestelmä.

Airaksisen (2013, 18) mukaan yritysten hallituspaikoista enemmistö on miehillä. Suurten pörssiyritysten hallituspaikoista 22 prosenttia oli naisilla vuonna 2012.

Pienemmissä yrityksissä naisten osuus on pienempi, ja vuonna 2012 Helsingin pörssissä oli 17 yritystä, joiden hallituksissa ei ollut lainkaan naisia. Hallitusammattilaisten enemmistö on yli 55-vuotiaita. Suomelan (2010, 14) mukaan hallituksen kokoonpanon monimuotoisuus on eduksi. Hallituksessa pitää olla eriikäisiä jäseniä, sekä miehiä että naisia, joilla on erilaista substanssiosaamista. Siten saadaan työskentelyyn monipuolisuutta ja erilaisia näkökulmia. Hallituksen jäsenellä on oltava myös hyvä etiikka ja moraali.

Lihastautiliitossa hallituksen jäsenistä neljä on miehiä ja viisi naisia. Ikärakenne vuonna 2013 on 36–68 vuotta. Tämän tutkimuksen mukaan ikärakenne koetaan hyvänä ja se tulee vielä paranemaan vuonna 2014. Naisenemmistön ei koeta vaikuttavan päätöksentekoon, vaan vaikutusta nähdään olevan enemmänkin ikärakenteella. Vammaisuus on päätöksenteossa tasapäistävä tekijä.

Yrityksissä hallituksen jäsenet ovat eri alojen asiantuntijoita ja saavat palkkioita. Lihastautiliitossa, kuten monessa muussa järjestössä hallituksen jäsenet tekevät vapaaehtoistyötä. Halila & Tarasti (2011, 501) tuovat esiin, että aatteellisen yhdistyksen hallituksen jäsenellä ei pääsääntöisesti ole oikeutta saada palkkiota hallitustehtävästään.

Tämä perustuu siihen, että yhdistyksellä ei ole taloudellista tarkoitusta. Kulukorvaukseen on aina oikeus. Hallitus ei voi päättää itselleen maksettavista hallituspalkkioista. Mahdollinen maksettava palkkio voisi perustua yhdistyksen sääntöihin tai jäsenten taikka valtuutettujen päätökseen. Lihastautiliitossa tämä tarkoittaa, että yhdistyksen kokouksen on tehtävä päätös hallituksen palkkioista. Hallitus voi päättää yksittäiselle jäsenelleen tai jollekin muulle maksettavasta palkkiosta, joka maksetaan erillisestä toimeksiannosta.

Tässä tutkimuksessa vastaajat eivät kokeneet kokouspalkkiota mitenkään tärkeänä tekijänä. *Hallitustyöskentelyn lisäarvo* syntyy muista tekijöistä, ja erityisesti tekemisestä kaikkien yhteiseksi hyväksi. Hallituksessa on runsaasti tietämystä ja kokemusta organisaation toimialasta, lihastauksista ja sairauden

kanssa elämisestä. Vastaajat kaipasivat hallituspöytänsä lisää talouden, juridikan ja hallinnon asiantuntemusta.

Yrityksissä on tarve saada erilaista osaamista hallituksiinsa, ja osaamista haetaan myös eri puolelta maailmaa. Pörssiyhtiöiden hallituksen jäseniltä edellytetään usein esimerkiksi liiketoimintayksikön johtamista. Yritykset ovat alkaneet etsiä hallituksiinsa toimitusjohtajien lisäksi myös lakiasioiden tuntemusta sekä talous- ja henkilöstöjohtajia. Lihastautiliiton hallituksen jäsenten valintojen motiiveissa voidaan nähdä painottuvan kokemustieto ja riittävä ymmärrys yhdistyksen aatteesta.

### 6.3 Kehittämisehdotukset

#### 6.3.1 Raportointi

Jäsenistö antaa oikeutuksen Lihastautiliiton olemassaololle. Jäsenistön on saatava riittävä tieto arvioidakseen Lihastautiliiton toiminnan vastaavuutta säännöissä määrättyyn tarkoitukseen ja toimintaan sekä asetettuihin taloudellisiin, toiminnallisiin ja sosiaalisiin tavoitteisiin.

Lihastautiliitto raportoi jäsenyhdistyksilleen järjestöasioista kuusi kertaa vuodessa ilmestyvällä sähköisellä Liittopostilla ja viisi kertaa vuodessa ilmestyvän Porras-lehden välityksellä. Jäsenet saavat uusien sääntöjen käyttöönoton jälkeen tietoa taloudesta ainoastaan kerran vuodessa, kun heidän pitää hyväksyä tilinpäätös ja sääntöjen mukaisesti vahvistaa talousarvio. Tutkimuksessa on saatu esiin se, että jäsenistölle pitäisi kyetä paremmin viestimään Lihastautiliiton taloudellisista realiteeteista.

Yksi kehittämisen alue tämän perusteella on raportointi jäsenistölle. Taloudellisista, toiminnallisista ja sosiaalisista asioista voidaan raportoida jäsenistölle vuoden aikana. Myös liittohallituksen tärkeimmistä päätöksistä voisi tiedottaa jäseniä ympäri vuoden. Tiedotusvälineenä voi olla esimerkiksi tuttu Liittoposti,

jonka sisältöä laajennetaan. Tiedottaminen voi tapahtua myös muulla tavalla, kunhan se tavoittaa kaikki jäsenyhdistykset samalla tavalla.

Toinen kehittämistä vaativa raportoinnin taho on liittohallitus. Raportointia sille on kehitettävä niin, että se saa itse määrittelemänsä oikeanlaisen ja oikea-aikaisen tiedon taloudesta sekä toiminnasta. Tässä tutkimuksessa ilmeni myös tarve saada tietoa siitä, miten liittohallituksen päätöksiä on pantu täytäntöön. Tämä voitaisiin ratkaista siten, että hallitukselle tiedotetaan toimenpiteistä muutamana kerran vuodessa hallituksen itse päättämän aikataulun mukaisesti.

Sisäiseen valvontaan ja riskien hallintaan kuuluu olennaisena osana se, että henkilöstö voi turvallisesti viestiä omia epäilyjään. Liittohallitus voisi pohtia sitä, pitääkö väärinkäytöksistä epäilyille kehittää jonkinlainen kanava.

Hyvä hallintotapa tarkoittaa toimintatapaa, jonka avulla organisaation toimintaa ohjataan ja valvotaan. Se antaa kokonaiskuvan hallinnointijärjestelmän keskeisistä periaatteista. Yhtenä suurena kehittämissuhteena esitetään Lihastautiliiton Hyvää Hallintotapaa. Lihastautiliiton Hyvässä Hallintotavassa käsitellään jäsenten, hallituksen ja toiminnanjohtajan toimivalta, tehtävät, vastuut ja oikeudet sekä sidosryhmien asemaa järjestön toiminnan ohjauksessa. Suosituksessa ei esitetä pakottavaan lainsäädäntöön eikä Lihastautiliiton sääntöihin kuuluvia asioita, vaan ainoastaan ne suositukset, joilla täydennetään lakisääteisiä ja sääntöjen mukaisia menettelytapoja. Hyvä Hallintotapa tulisi liittokokouksen hyväksyä.

### 6.3.2 Liittohallitus

Lihastautiliiton hallituksen jäsenten valintaprosessia voisi hieman tehostaa. Jäsenistöllä pitäisi olla hallituksen jäseniä valitessaan hyvissä ajoin ennen päätöksen tekemistä tieto siitä, että liittohallitukseen valittavilla henkilöillä on toiminnan kannalta riittävää kokemusta ja osaamista sekä siitä, että kullakin hallitukseen valittavalla jäsenellä on riittävästi aikaa hänelle kuuluvien tehtävien hoitamiseksi.

seen. Hyvä tapa olisi, että hallitusjäsen ehdokkaat olisivat ilmoittautuneet muutamaa viikkoa ennen kokousta. Heistä voitaisiin tehdä esimerkiksi jonkinlainen yhteisesite, jonka liittokokousedustajat saisivat. Valintakokouksessa voisi olla myös jonkinlainen esittely- tai haastattelukierros.

Hyvän hallinnon toteutumiseksi ja liittohallituksen tehokkaan toiminnan edistämiseksi hallituksen uusien jäsenten perehdyttämistä voisi syventää. Tiihonen ym. esittävät (2007, 97–100) uusien hallituksen jäsenten perehdyttämisen sisältöksi esityslistaa. Tällaiseen muotoon uusien hallituksen jäsenten perehdyttämistä voisi kehittää myös Lihastautiliitossa. Tutkimustulosten mukaan jatkuvuus hallitustyössä on tärkeää ja hyvä perehdytys tukee jatkuvuutta.

Perehdytys voitaisiin järjestää esimerkiksi hallituksen ensimmäisen kokouksen yhteyteen, tai kokonaan omana kokouksenaan esimerkiksi ”iltakouluna”. Yksi vaihtoehto voisi olla, että vanha hallitus kokonaisuudessaan ja uudet aloittavat jäsenet ovat läsnä perehdytyksessä. Näin saataisiin siirrettyä tarvittavaa tietoa kaikille uusille jäsenille samanaikaisesti ja samassa muodossa. Empiirisen aineiston perusteella voidaan miettiä myös sitä, perehdytetäänkö myös varajäsenet toimintaan sitouttamisen näkökulmasta. Perehdytyksen ennakkomateriaali koostuisi kaikesta Lihastautiliitossa noudatettavasta materiaalista, josta hallituksen jäsenen on oltava tietoinen.

Hallituksen itsearviointi on tärkeä työkalu hallitustyöskentelyn kehittämiseen, mutta onko kerran vuodessa tapahtuva arviointi riittävä? Joissakin organisaatioissa hallitus arvioi aina kokouksen jälkeen ilman toimivan johdon läsnäoloa sitä, miten onnistuttiin ja esimerkiksi oliko aineistoa ja selvityksiä tehty riittävästi päätöksenteon pohjaksi. Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että Lihastautiliiton hallituksella ei ole ollut tällaista arviointia, mutta tällainen tapa saattaisi tukea hallitustyöskentelyn kehittämistä. Hallitustyötä voisi tukea myös jäsenistöltä kerättävä palaute esimerkiksi liittokokouksen yhteydessä.

Hirvonen ym. (2003, 304) mainitsevat hallitustyöskentelyn kehittämisen välineinä huolellisen hallituksen jäsenvalinnan, valmennuksen ennen tehtävän vastaanottamista ja jatkuvan koulutuksen osaamisen ajan tasalla pitämiseksi, palautteen antamisen, epäonnistuneiden henkilövalintojen korjaamisen, ryhmätyövalmiuksien kehittämisen, tavoitteiden asettamisen hallitustyöskentelylle ja hallitustyöskentelyn arvioinnin.

Hallitustyöskentelyä voidaan parantaa esimerkiksi siten, että kokousajankohdat ja kunkin kokouksen tärkein asiasisältö suunnitellaan etukäteen. Hirvonen ym. (2003, 312) muistuttavat, että hallitustyöskentely on tilivelvollista toimintaa, joka on hyvä tuoda julkiseksi. Tällainen julkituominen Lihatautiliitossa voisi tapahtua esimerkiksi niin, että vuosikertomuksessa kerrotaisiin hallituksen kokouksien ja osallistujien lisäksi muun muassa tärkeimmät käsitellyt aiheet ja vuoden aikana tehtyjen päätösten lukumäärä. Tällä ehkä myös lisättäisiin jäsenistön tietoisuutta ja mahdollisuuksia palautteen antamiseen.

### 6.3.3 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Empiirinen aineisto nosti esiin, että sidosryhmien toimintaa pitäisi kyetä ennakkoimaan paremmin ja päätösten vaikutusten yhteydessä pitäisi tunnistaa ja arvioida riskejä enemmän. Lihastautiliitossa ei ole varsinaista johtoryhmää, mikä on luonnollista organisaation kokoon nähden. Johtoryhmän sijaan toimii täysin epävirallinen suunnitteluryhmä, johon kuuluvat toiminnanjohtaja, järjestöpäällikkö ja talouspäällikkö. Sen tehtävänä on toiminnanjohtajan johdolla operatiivisen toiminnan suunnittelu. Virallista päätöksenteko-oikeutta sillä ei ole, mutta toiminnanjohtajan kautta sen ideat ja ajatukset kulkevat päätöksentekoon.

Suunnitteluryhmän toimintaa voisi hyvän hallintotavan osalta terävöittää tulevaisuuden suunnittelussa, toimintaympäristön ennakkoinnissa ja riskien arvioinnissa. Vaikkei suunnitteluryhmä ole johtoryhmä, tuon esiin Åhmanin ym. (2007, 31-32) ajatukset siitä, että johtoryhmällä on velvollisuus kuvitella tulevaisuutta, strategisia suunnitelmia ja varasuunnitelmia. Tämä edellyttää käsitystä ympäristös-

tä ja kehityksestä sekä tietoa eri lähteistä, avointa mieltä ja kykyä kyseenalaistaa. Åhmanin ym. (2007, 45–86) mukaan menestyvät johtoryhmät ottavat henkilöstöä, asiakkaita, yhteistyökumppaneita sekä eri sidosryhmien edustajia laajasti mukaan tulevaisuuden ennakkointiin ja suunnitteluun. Åhmanin ym. tutkimusten mukaisesti johtoryhmien ja hallitusten yhteistyössä tulisi korostua sparraajan ja lisäarvon tuottajan rooli.

Empiirinen aineisto nosti esiin myös listan Lihastautiliiton suurimmista riskeistä. Riskienhallinta aloitetaan aina jostain, ja pienen organisaation kannattaa lähteä liikkeelle resurssiensa mukaisesti. Riskienhallintatyön voisi aloittaa tässä aineistossa syntyneestä listauksesta. Riskilista käsiteltäisiin esimerkiksi ensin suunnitteluryhmässä, joka arvioi riskit, priorisoi ne ja miettii toimenpiteet niiden varalle. Tämän jälkeen sen käsittelee työvaliokunta, joka esittää sen lopuksi hallitukselle. Hallitus on se elin, joka tekisi lopullisen päätöksen toimenpidesuunnitelmasta, seurannasta ja raportoinnista.

Kirjanpitolaki edellyttää tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen antavan oikean ja riittävän kuvan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Kirjanpitoasetuksessa (30.12.1997/1339) huojennus, joka koskee pienenä kirjanpitovelvollisena Lihastautiliittoa, on vapautus suurimmasta osasta kirjanpitoasetuksessa mainittuja liitetietovaatimuksia. Kirjanpitolaissa (30.12.1997/1336) tärkeimmät huojennukset ovat vapautus toimintakertomuksen laatimisvaatimuksesta sekä mahdollisuus tehdä pysyvien vastaavien poistot ilman ennalta laadittua suunnitelmaa.

Tällaiset huojennukset saattavat sisältää riskejä. Huojennuksista riippumatta on huolehdittava siitä, että mikäli oikean ja riittävän kuvan antaminen edellyttää, vapautettu liitetieto annetaan liitetiedoissa. Muiltakin osin on arvioitava, onko sellaisia asioita, jotka olisi hyvä tuoda esiin liitetiedoissa, vaikka eivät säännökset siihen velvoitakaan. (Leppiniemi 2012, 38.) Lihastautiliitossa tilintarkastaja tapaa tilinpäätöksen käsittelyn yhteydessä usein liittohallituksen. Hyvä tapa voisi olla, että kokouksessa käytäisiin lävitse aina vuosittain tällaiset mahdolliset huojennuksiin kuuluvat asiat ja se, onko kaikki tarpeellinen ilmoitettu liitetiedoissa.

sa. Tämä lisäisi varmuutta siitä, että tilinpäätös antaa oikean ja riittävän kuvan. Lihastautiliitossa on tehty poistosuunnitelma, jonka mukaisesti kaikki poistot tehdään, joten poistojen osalta riskiä ei ole oikean ja riittävän kuvan antamisessa.

Prosessien kuvauksilla on saatu Lihastautiliiton talous- ja henkilöstöhallinnon toimintaa näkyvämmäksi ja tekijöiden roolit selkeiksi. Kuvaukset ovat selkeyttäneet myös prosessien riskitekijöitä ja kontrolleita. Näkökulma oli rajattu talous- ja palkkahallintoon, ja esimerkiksi osto- ja hankintatoiminnan prosessikuvaukset jäivät ulkopuolelle. Vaikka ne oleellisesti liittyvät taloushallintoon, ne kulkevat koko organisaation lävitse ja koskevat kaikkia.

Tärkeistä ja koko organisaation kattavista prosesseista olisi hyvä tehdä kuvaukset. Jokainen voisi tehdä sovitut kuvaukset omasta näkökulmastaan, mitkä sitten yhdistettäisiin aina kyseessä olevaksi kokonaisuudeksi. Kuvaus voisi olla myös erilainen, mitä tässä on esitetty, mikäli tämä malli tuntuu liian työläältä. Riskikohdat ja kontrollit kuvauksista tulisi kuitenkin käydä ilmi.

Lihastautiliitossa aloitetaan sisäiset auditoinnit vuonna 2014. Tällaiset kuvaukset olisivat hyvä väline valvonnan ja työn arvioinnin kannalta näissä auditoinneissa. Työn suunnittelussa ne voisivat toimia välineinä esimerkiksi silloin, kun mietitään työnkuvien järjestelyjä, tai henkilöstövaihdosten yhteydessä toimintaohjeena.

#### 6.4 Tutkimuksen hyödyntäminen ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Olennainen tavoite tässä työssä on ollut sen hyödynnettävyys. Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja johtaminen eivät ole erillisiä tehtäviä, vaan ne kuuluvat yhteen jokapäiväisessä toiminnassa. Organisaatiossa on hyvä olla lainsäädännön lisäksi omia sääntöjä ja ohjeistuksia, mutta on huolehdittava siitä, että näiden kaikkien noudattamisessa ei mennä liian yksityiskohtaiselle tasolle.



RAY:n avustustarkastaja Matias Lahti kertoi 3.12.2013 SOSTE:n luottamushenkilökoulutuksessa Valtiontalouden tarkastusviraston auditoineen RAY:n avustusprosessia vuonna 2011. Auditoinnissa tehtiin otanta kahdeksan suuren järjestön toiminnasta. Otannassa ilmeni, että järjestöjen sisäisessä valvonnassa oli olennaisia puutteita. Tämä vahvisti käsityksiä siitä, että sisäistä valvontaa on järjestöissä vahvistettava. Auditoinnin tulosten perusteella RAY on sosiaali- ja terveysjärjestöjen rahoittajana kiinnittänyt sisäiseen valvontaan suurta huomiota muutaman viimeisen vuoden aikana.

Valtiontalouden tarkastusvirasto totesi, että avustuksen saajan tulee antaa rahapeliyhteisölle avustuspäätöksen ehtojen noudattamisen valvomiseksi oikeat ja riittävät tiedot. Tämä tarkoittaa, että avustuksen saajan sisäinen valvonta on asianmukaisesti järjestetty ja dokumentoitu. Tässä opinnäytetyössä on pyritty vastaamaan tähän vaatimukseen käytännönläheisellä mallilla, jota voidaan laajentaa tai muokata myös muissa järjestöissä.

Työyhteisön hyvinvointi ja eettisyys ovat hyvin paljon riippuvaisia johtamisesta, jonka avulla edistetään säännösten ja ohjeiden mukaista käyttäytymistä. Toimiva johtaminen ja selkeät toimintatavat edistävät työhön sitoutumista. Ympäristön muutoksiin on pystyttävä vastaamaan ja kehitettävä jatkuvasti toimintaa. Opinnäytetyössä on pyritty vastaamaan myös näihin vaatimukseen.

Tämän tutkimuksen hyödynnettävyyttä voidaan arvioida myös siten, että Lihas-  
tautiliiton toiminnasta rahoittaa vuonna 2014 yli 70 prosenttia RAY, vajaa 20 prosenttia Kela ja vajaa 10 prosenttia julkinen terveydenhuolto. Julkisella rahalla toimiminen edellyttää toiminnalta erityistä rehellisyyttä ja selkeyttä, eettistä ja vastuullista päätöksentekoa sekä avoimuutta toiminnassa ja tiedottamisessa. Luottamusta ei voi koskaan korostaa liikaa. Luottamuksen on oltava kunnossa organisaation sisällä ja ulkopuolella.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisi olla esimerkiksi liitohallituksen jäsenille kahden vuoden kuluttua tehtävä uusintatutkimus siitä kun kehittämis ehdotuksia

on toteutettu. Vertailutiedoista saataisiin tehtyjen toimenpiteiden vaikutukset päivittäisessä toiminnassa ja johtamisessa. Rajatummalla näkökulmalla voitaisiin tehdä tutkimukset esimerkiksi hyvän hallintotavan tai sisäisen valvonnan toteutumisesta.

RAY tulee vuodelta 2014 pyytämään tilintarkastajan selvityksen avustusrahojen käytöstä. Mielenkiintoinen aihe olisi myös tilintarkastuksen näkökulma ja sen liittäminen sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia läheisiäni siitä, että he ovat mahdollistaneet minulle tämän opiskelun. Kiitän myös työnantajaani yhteistyöstä tämän työn parissa ja siitä, että sain kolmen kuukauden ajan keskittyä vain tähän. Pieni välimatka antoi mahdollisuuden eri tavalla näkemiseen. 1800-luvulla elänyt kirjailija ja filosofi Ralph Waldo Emerson jo totesi: ”peltoa ei voi nähdä hyvin se, joka seisoo pellossa.”

## LÄHTEET

- Aaltio-Marjasola, I. 2002. Uuden tieteellisen tiedon tuottaminen. Viitattu 25.12.2013.  
[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/04\\_uuden\\_tieteellisen\\_tiedon\\_tuottaminen/kooste](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/04_uuden_tieteellisen_tiedon_tuottaminen/kooste).
- Ahokas, N. 2012. Yrityksen sisäinen valvonta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ahokas, N. 2013. Väärinkäytösriskit hallintaan. Balanssi 1/2013, 61–63. Helsinki: Kustannus-Oy Tase-Balans.
- Airaksinen, M.; Friman M-L.; Haapanen, M.; Karhu, K.; Kaarenoja, A.; Lainema, M.; Leino, M.; Leppiniemi, J.; Nieminen, M.; Reinikainen, M.; Rönkkö, M.; Suontausta, S. & Fieldhouse, L. (toim.). Tarkastusvaliokunnan rooli ja tehtävät. 2010. Helsinki: Boardman Oy.
- Airaksinen, O. 2013. Yhtiökokouksissa askeleita monimuotoisuuden suuntaan. Balanssi 2/2013, 18–19. Helsinki: Kustannus-Oy Tase-Balans.
- Aftan, M.; Blumme, N.; Heikkala, J.; Kontula, L.; Miettinen, O.; Pakarainen, E.; Sinersalo, K.; Sjölund, R.; Sundvik, P.; Tarvainen, J.; Tikkanen, R.; Turakainen, O.; Urrila, A. & Vesa, J. 2008. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita.
- Arvonlisäverolaki. 30.12.1993/1501.
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia (Corporate Governance). 2010. Viitattu 19.10.2013. <http://cgfinland.fi/files/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>.
- COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2013. Internal Control — Integrated Framework. Executive Summary. Viitattu 17.12.2013.  
[http://www.coso.org/documents/coso%202013%20icfr%20executive\\_summary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso%202013%20icfr%20executive_summary.pdf)
- ECIIA. 2005. Position paper. Internal auditing in Europe.  
[http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=10&cad=rja&ved=0CHMQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.ifaci.com%2Fdl.php%3Ftable%3Dfichiers%26nom\\_file%3Dprise\\_de\\_position\\_eciia.pdf%26chemin%3Duploads%2F\\_ifaci&ei=9aXJUqOXM8avygPz64CAAw&usg=AFQjCNF-aVEiAuxYgVoqNjXsUZQVvwP61g](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=10&cad=rja&ved=0CHMQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.ifaci.com%2Fdl.php%3Ftable%3Dfichiers%26nom_file%3Dprise_de_position_eciia.pdf%26chemin%3Duploads%2F_ifaci&ei=9aXJUqOXM8avygPz64CAAw&usg=AFQjCNF-aVEiAuxYgVoqNjXsUZQVvwP61g),
- Eco, U. 1989. Oppineisuuden osoittaminen eli miten tutkielma tehdään? Tampere: Vastapaino.
- Eur-lex. 1995. Neuvoston asetus (EY, Euratom) N:o 2988/95, Euroopan yhteisöjen taloudellisten etujen suojaamisesta.
- Finanssivalvonta. Uusi määräys- ja ohjekokoelma. Viitattu 23.1.2014.  
<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Pages/Default.aspx>.
- Griffiths, P. 2005. Risk-based auditing. Gower: Hoonts.
- Hakanen, M. 2004. P-K Yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus Oy.
- Halila, H. & Tarasti, L. 2011. Yhdistysoikeus. Helsinki: Talentum.

Harju, A. 2012. Mitä kansalais- ja järjestötoiminta on? Kansalaisyhteiskunnan verkkolehti. Kansalaisyhteiskunta.fi. Viitattu 30.3.2013  
[http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/?239\\_m=1198](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/verkkolehti/?239_m=1198).

Heikkinen, H.L.T.; Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Heikkinen, H.L.T.; Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.;

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University.

Hirvonen, A.; Niskakangas, H. & Steiner M-L. 2003. Corporate Governance. Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki: WSOY.

Holopainen, A.; Koivu, E.; Kuuluvainen, A.; Lappalainen, K.; Leppiniemi, J.; Mikola, M. & Vehmas, K. 2010. Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Hyvärinen, K. 2011. Sisäisen valvonnan tila valtion virastoissa ja laitoksissa. Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. Taloustieteen laitos. Viitattu 31.7.2013 <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu04824.pdf>.

Ikäheimo, S. 2011. PK-yrityksen hallinnointi ja johdon laskentatoimi – miten kehittää toimintaa. Tilisanomat 2/2011, 30–33. Helsinki: Taloushallintoliitto.

Ilmonen, I.; Kallio, J.; Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.

ISO. Teknisen valiokunnan riskienhallintatyöryhmä. SFS-ISO 31000:2011. Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet.

Jokipii A. 2006. The Structure and Effectiveness of Internal Control. A contingency approach. Acta Wasaensia. No. 166. Business Administration 69 Accounting and Finance. Väitöskirja. Viitattu 21.10.2013. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-161-0.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-161-0.pdf).

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kauppakamari 2013a. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance). Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2010. Viitattu 23.7.2013 <http://kauppakamari.fi/hyva-hallinointi-ja-corporate-governance/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi/>.

Kauppakamari 2013b. Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen. 2006. Viitattu 23.7.2013 <http://kauppakamari.fi/hyva-hallinointi-ja-corporate-governance/listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittaminen/>.

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta: sanoista teoiksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kettunen, O. 2007. Sisäisen valvonnan kehittäminen osana johtamisjärjestelmää. Kalvosarja Suomen Riskienhallintayhdistyksen seminaarissa 29.11.2007. Viitattu 17.10.2013. [http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fsrhy.fi%2Fuploads%2Faikaisemmat\\_tapahtumat%2F2007%2FKettunen\\_Outi.pdf&ei=T\\_RoUoPnMcOe4gSosYH4Dw&usg=AFQjCNEw-Z0EhF3ToQB5BekajW\\_qHxOuiQ](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fsrhy.fi%2Fuploads%2Faikaisemmat_tapahtumat%2F2007%2FKettunen_Outi.pdf&ei=T_RoUoPnMcOe4gSosYH4Dw&usg=AFQjCNEw-Z0EhF3ToQB5BekajW_qHxOuiQ).

Kinnunen, K. 2012. Sisäinen valvonta. Case: Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (YAMK). Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alat. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kirjanpitoasetus. 30.12.1997/1339. Viitattu 29.7.2013  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>.

Kirjanpitolaki. 30.12.1997/1336.

Koivu, E.; Ranta-aho, M. & Vuoti, H. 2010. Väärinkäytösriskit hallintaan. Johdon ja tarkastuksen käytännön opas. Helsinki: Tietosanoma.

Kostamo, H. 2010. Sisäisen tarkastuksen vaikutus tilintarkastuksen määrään - tilintarkastajan näkökulma. Maisterin tutkinnon tutkielma. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos. Helsinki: Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Viitattu 31.7.2013  
[http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12414/hse\\_ethesis\\_12414.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12414/hse_ethesis_12414.pdf).

KPMG. 2013. Tervetuloa KPMG:lle. 2013. KPMG -nettisivut. Viitattu 27.10.2013.  
<http://www.kpmg.com/fi/fi/sivut/default.aspx>.

KPMG. 2011. Who is the typical fraudster? KPMG:n maailmanlaajuinen selvitys väärinkäytösmalleista. Viitattu 24.6.2013 <http://www.kpmg.com/FI/fi/Ajankohtaista/Uutisia-ja-julkaisuja/Neuvontapalvelut/Documents/KPMG-Who-is-the-typical-fraudster-Analysis-of-Global-Patterns-of-Fraud.pdf>.

Kupila, P. 2012. Avustusten valvonta uudistuu. Tukipotti 3/2012. RAY:n avustustoiminnan asiakaslehti, 24–25 Saatavana myös  
[https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.ray.fi%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Femmi\\_mediabank%2FTukipotti\\_3\\_2012.pdf&ei=083JUrbK8eGyQPvzIGgDA&usg=AFQjCNH4PDgE1iyWURnM5nxD6VXWBAdWgg&bvm=bv.58187178,d.bGQ](https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.ray.fi%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Femmi_mediabank%2FTukipotti_3_2012.pdf&ei=083JUrbK8eGyQPvzIGgDA&usg=AFQjCNH4PDgE1iyWURnM5nxD6VXWBAdWgg&bvm=bv.58187178,d.bGQ).

Lahti, M. 2013. Hyvin hoidettu sisäinen valvonta. Videolähetys. Viitattu 31.12.2013.  
<http://www.soste.fi/tapahtumat/jarjestotoiminta/luottamushenkilot.html>

Laine, T. 2001. Miten kokemusta voi tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Jyväskylä: PS-kustannus. 44–67.

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Vaasa: mainostajien liitto.

Leppiniemi, J. 2012. Pienen kirjanpitovelvollisen huojennukset. Tilisanomat 3/2012, 36–39. Helsinki: Taloushallintoliitto.

Lähdemäki, J. 2012. COSO – päivitystä odotetaan loppuvuodesta. Tilintarkastus 2/2012, 60–63. Helsinki: Kustannus-Oy Tase-Balans.

Lähdemäki, J. 2013. COSO – moderni viitekehys sisäisen valvonnan toteutukseen. Balanssi 4/2013, 48–50. Helsinki: Kustannus-Oy Tase-Balans.

Merilampi, P. 2010. Hallitus ja Corporate Governance. Teoksessa Hallitus ja Corporate Governance. Suomela, E. (toim.) Helsinki: KHT-media Oy, 43–52.

Myllymäki, E-R. & Jokipii, A. 2011. The relationship between internal control effectiveness and operating performance. In: Contributions to Accounting, Auditing and Internal Control. Essays in Honour of Professor Teija Laitinen. Acta Wasaensia No. 234, 131 - 147. Eds Jokipii, A & Miittinen, J. Viitattu 17.7.2013 [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-333-2.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-333-2.pdf).

Olaus. 1530. Oikeusministeriö. Oikeusohjeita 450 vuoden takaa. Viitattu 12.12.13.  
<http://oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/esitteet/olauspetrintuomarinohjeet.html>.

Osakeyhtiölaki. 21.7.2006/624

Paavilainen, M. 2012. Yhteisvoimin yhteiseksi hyväksi. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry ja sen edeltäjät. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.  
 Pahta, A. & Hakkarainen, O. 2011. Hyvä hallintotapa järjestössä. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry. Viitattu 30.11.2013. <http://www.soste.fi/julkaisut/jarjestotoiminnan-kehittaminen.html>.

Pahta, A. & Hakkarainen, O. 2011. Hyvä hallintotapa järjestössä. Helsinki: YTY ry. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys. Saatavilla myös: <http://www.soste.fi/julkaisut/jarjestotoiminnan-kehittaminen.html>.

Patentti- ja rekisterihallitus. 2013. Yhdistysrekisteri. Viitattu 3.7.2013  
<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>.

Peltosalmi, J.; Hakkarainen, T.; Särkelä, R. & Eronen, A. 2012. Sosiaalibarometri 2012. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali- ja terveys ry. Viitattu 1.1.2013  
[http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/jarjestobarometri\\_2012.pdf](http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisut/jarjestobarometri_2012.pdf).

Piironmaa, K. 2013. Väärinkäytösten torjunta sisäisen valvonnan keinoin. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Helsinki: Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.7.2013  
[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59221/Piironmaa\\_Karoliina.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59221/Piironmaa_Karoliina.pdf?sequence=1).

Pykäläinen-Syrjänen, R. 2007. Säätiön tehokkuus. Corporate Governance -säännösten vaikutuksesta säätiön tarkoituksen tehokkaaseen toteuttamiseen. Yliopistollinen väitöskirja. Helsinki: WSOYpro.

Pöysti, T. 2010. Ulkoisen ja sisäisen tarkastuksen toimivaltasuhteet ja yhteistyö. Luentoaineisto 22.10.2010. Valtiontalouden tarkastusvirasto. Viitattu 28.11.2013.  
[http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.vtv.fi%2Ffiles%2F2375%2FSM\\_SITA\\_221010\\_lopullinen.pdf&ei=rfuWUtHnKoOGyWPzklKgDw&usq=AFQjCNGf\\_wMVzfUdqNbdqfkbhcDkqgLrcg](http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.vtv.fi%2Ffiles%2F2375%2FSM_SITA_221010_lopullinen.pdf&ei=rfuWUtHnKoOGyWPzklKgDw&usq=AFQjCNGf_wMVzfUdqNbdqfkbhcDkqgLrcg).

Rautanen, K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. Helsinki: WSOYpro Oy.

RAY. Raha-automaattiyhdistys. 2013a. Lainsäädäntö. Viitattu 20.12.2013  
<https://www.ray.fi/fi/ray/raytietoa/lainsaadanto>.

RAY. Raha-automaattiyhdistys. 2013b. Yleiskulujen kohdentamisen periaatteet ja soveltamisohje 29.6.2013. Viitattu 27.12.2013. <https://www.ray.fi/fi/jarjestot/aineistopankki/oppaat/muut>.

Rikoslaki 19.12.1889/39.

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J.; Nikander, P. & Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 424 - 431.

Sihvonen, J. 2013. COSO uudistui toukokuussa. Syynissä 2/2013, 6–7. Artikkelit Sisäiset tarkastajat ry:n jäsenlehdessä. Viitattu 17.12.2014.  
[http://www.theiia.fi/instancedata/prime\\_product\\_yhdistys/sisaisettarkastajat/embeds/sisaisettarkastajatstructure/Syynissa\\_2\\_2013\\_final.pdf](http://www.theiia.fi/instancedata/prime_product_yhdistys/sisaisettarkastajat/embeds/sisaisettarkastajatstructure/Syynissa_2_2013_final.pdf).

Sisäiset tarkastajat ry. 2004. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. (Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan). Tiivistelmä.

Sisäiset tarkastajat ry. 2013 a. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta. Viitattu 2.4.2013.  
[https://www.theiia.fi/ammattilliset\\_asiat/sisainen\\_valvonta](https://www.theiia.fi/ammattilliset_asiat/sisainen_valvonta).

Sisäiset tarkastajat ry. 2013 b. Ammatillisten käytäntöjen ajatusmalli. Viitattu 19.12.2013.  
[http://www.theiia.fi/ammattilliset\\_asiat/sisainen\\_tarkastus](http://www.theiia.fi/ammattilliset_asiat/sisainen_tarkastus).

Sisäiset tarkastajat ry. 2012. Sisäisen tarkastuksen ammattistandardit. Ammatillisten asioiden toimikunta. Viitattu 24.6.2013  
[https://www.theiia.fi/instancedata/prime\\_product\\_yhdistys/sisaisettarkastajat/embeds/sisaisettarkastajatstructure/Standards2013\\_translation\\_into\\_FI\\_final\\_clean\\_.pdf](https://www.theiia.fi/instancedata/prime_product_yhdistys/sisaisettarkastajat/embeds/sisaisettarkastajatstructure/Standards2013_translation_into_FI_final_clean_.pdf).

Suomela, E. 2010. Hallitus ja Corporate Governance. Teoksessa Hallitus ja Corporate Governance. Suomela, E. (toim.) Helsinki: KHT-media Oy, 1–26.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. SFSedu.fi. 2012. Oppilaitosportaali. Viitattu 13.12.13.  
[www.sfsedu.fi/www/fi/liitetiedostot/SFS/ISO-27000.ppt](http://www.sfsedu.fi/www/fi/liitetiedostot/SFS/ISO-27000.ppt).

Suomen riskienhallintayhdistys, Finnsecurity & Turvallisuuden ja riskienhallinnan tietopalvelu. 2012. Riskit ja mahdollisuudet. Turvallisuus & riskienhallinta -lehden (6/2012) liite. Helsinki.

Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta. 2010. Säätiön hyvä hallinto. Ohje. Viitattu 29.11.2013.  
[http://www.saatiopalvelu.fi/client-data/file/SP\\_Hyva-hallinto\\_WWW\\_1.pdf](http://www.saatiopalvelu.fi/client-data/file/SP_Hyva-hallinto_WWW_1.pdf).

Tiihonen, T. (päätoimittaja); Bergqvist, J.T.; Haapanen, M.; Herold, M.; Jaakola, M.; Kariola, R.; von Weymar, T. & Korpinen, A-M (toim.) 2007. Hallitus vai toimitusjohtaja - työnjako ja vastuut. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tilintarkastuslaki. 13.4.2007/459.

Tuloverolaki. 30.12.1992/1535.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Vastuullisuuden tiennäyttäjät yrityksille. Kansainvälisten järjestöjen toimintaohjeet ja julistukset. Viitattu 3.10.2013  
[www.tem.fi/files/24938/Vastuullisuuden\\_tiennayttajat\\_yrityksille.pdf](http://www.tem.fi/files/24938/Vastuullisuuden_tiennayttajat_yrityksille.pdf).

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virtanen, A. 2011. Corporate governance and accountability. Does Gender Matter? In: Contributions to Accounting, Auditing and Internal Control. Essays in Honour of Professor Teija Laitinen. Acta Wasaensia No. 234, 163 – 178. Eds Jokipii, A & Miettinen, J. Viitattu 17.7.2013  
[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-333-2.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-333-2.pdf).

Yhdistyslaki. 26.5.1989/503.

Åhman, H.; Bärlund, A. & Vatanen, A. 2007. Voittajajohtoryhmät. 7 askelta tulevaisuuden menestyjäksi. Helsinki: WSOYpro.

## ALKUKARTOITUKSEN KYSELYLOMAKE

***Sisäinen valvonta ja riskien hallinta***

Hei

Teen Lihastautiliitolle opiskeluuni liittyvän lopputyön aiheesta "Sisäinen valvonta ja riskien hallinta" talous- ja henkilöstöhallinnon osalta. Liittohallitus on yhdistyslain mukaan se, jonka on lain ja yhdistysten päätösten mukaisesti huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioita sekä huolehdittava siitä, että kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty (35 §). Liittohallituksen vastuullisena elimenä tulee olla perillä liiton taloushallinnon järjestämisestä, toimintaan liittyvistä riskeistä ja riskien hallinnasta.

Tämän kyselyn tarkoituksena on tuoda minulle opinnäytetyön tekijänä käsitys, miten hyvin olette perillä esitetyistä kysymyksistä. Tässä ei mitata kenenkään tietämyksen tasoa, vaan on tarkoitus saada kuva nykytilanteesta. Tämän vuoksi on tärkeää, että vastaatte rehellisesti joko KYLLÄ, EI tai EN OSAA SANOA. Ensin on muutama avoin kysymys, johon toivon runsaasti vastauksia.

Vastaukset käsittelem luottamuksellisesti.

Työn edetessä on tarkoitus tuoda työssä käsiteltäviä asioita liittohallituksen tietoon ja työn valmistua vielä tehdä tarkistusmittaus (vastaavanlainen kuin tämä) siitä, miten hyvin olen onnistunut lisäämään liittohallituksen jäsenten tietämystä asiasta. Liittohallituksen lisäksi kysely lähetetään toiminnanjohtajalle ja talous- ja hallintosihteerille.

Ystävällisesti  
Jaana Hörkkö

**1. Mitä sisäinen valvonta mielestäsi tarkoittaa? (selitä omin sanoin niin kuin asian ymmärrät)**

---

---

---

**2. Mitä sisäinen valvonta Lihastautiliitossa mielestäsi tarkoittaa?**

---

---



**3. Mitä riskienhallinta mielestäsi tarkoittaa?**

---

---

---

**4. Minkälaisia taloudellisia ja toiminnallisia riskejä Lihastautiliitolla mielestäsi on?**

---

---

---

**5. Mihin asioihin pitää mielestäsi kiinnittää huomiota sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan kehittämisessä?**

---

---

---

**6. Tiedän Lihastautiliiton menojen ja tulojen kirjausperiaatteet \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**7. Talouden raportointi on luotettavaa \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**8. Talouden raportointi on ajantasaista \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**9. Lihastautiliiton talous- ja henkilöstöhallinnossa noudatetaan lakeja ja hallituksen ohjeita \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**10. Olen perillä Lihastautiliiton solmimista sopimuksista**

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**11. Olen perillä Lihastautiliiton taloudellisista vastuista \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**12. Tiedän Lihastautiliiton tärkeimmät tehtävät \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**13. Tiedän, minkälaiset resurssit Lihastautiliitolla on (rahatilanne, henkilöstö, toimitilat jne) \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**14. Liittohallitus saa riittävästi tietoa taloudesta ja toiminnasta \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**15. Lihastautiliitossa kerätään seurantatietoja toiminnasta riittävästi \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**16. Kaikki liiton työntekijät tietävät ja ymmärtävät tehtävänsä ja tavoitteensa \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**17. Työtehtävät taloushallinnossa on riittävästi eriytetty niin, ettei synny vaarallisia työyhdistelmiä \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**18. Luotan Lihastautiliiton henkilökuntaan \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**19. Liiton työntekijät toimivat sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**20. Meillä on tavoitteiden asettamiseen selkeä prosessi \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**21. Tavoitteemme tukevat toiminta-ajatusta \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**22. Tavoitteemme sopivat yhteen resurssiemme kanssa \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**23. Tavoitteemme sopivat yhteen riskinottohalukkuutemme kanssa \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**24. Tiedän liiton talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit pääpiirteittäin \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**25. Olen perillä yhdistyslain sisällöstä \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**26. Tunnen Lihastautiliiton säännöt \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**27. Tiedän, miksi Lihastautiliitossa tehdään tilintarkastus \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**28. Luotan Lihastautiliiton tilintarkastajiin \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**29. Tilintarkastus antaa riittävän varmuuden talouden oikeellisuudesta \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**30. Tilintarkastus antaa riittävän varmuuden toiminnan oikeellisuudesta \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**31. Tilintarkastuksen jälkeen voin olla varma siitä, että toiminta on ollut laillista \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**32. Tiedän, mitä termillä väärinkäytös tarkoitetaan \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**33. Tiedän, että Lihastautiliitossa ei tapahdu väärinkäytöksiä \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**34. Meillä on väärinkäytöksistä raportoiselle selkeät ohjeet ja säännöt \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**35. Mielestäni on tärkeää, että väärinkäytökset voidaan tuoda turvallisesti esiin (on luotu turvallinen tapa, jolla henkilökunta voi tuoda asiansa esiin) \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**36. Lihastautiliitossa tunnistamme toimintamme riskit \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**37. Analysoimme riskien todennäköisyyttä säännöllisesti \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**38. Analysoimme riskien merkitsevyyttä ja toimenpidetarpeita säännöllisesti \***

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**39.** Pystymme hallitsemaan riskejämme \*

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**40.** Vakuutuksemme ovat kunnossa \*

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**41.** Organisaatiossamme on vastuut ja valtuudet määritelty \*

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**42.** Riskien arviointi on osana päätöksentekoa \*

☐ kyllä ☐ ei ☐ en osaa sanoa

**43.** Vastaa kyllä, ei tai en osaa sanoa \*

kyllä ei en osaa sanoa

|  |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Lihastautiliitossa on sisäisen valvonnan periaatteet                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lihastautiliitolla on taloussääntö   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lihastautiliitolla on hankintaohje   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lihastautiliiton työsopimukset on laadittu kirjallisesti                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lihastautiliitossa henkilöstön työnkuvat on määritelty kirjallisesti       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hallitus seuraa säännöllisesti toimintasuunnitelman toteutumista           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hallitus seuraa säännöllisesti talousarvion toteutumista                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hallitus analysoi säännöllisesti talouden poikkeamia                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Välitilinpäätös laaditaan säännöllisesti                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tositteiden ja kirjanpito kirjojen arkistointi on lain mukaisesti hoidettu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pankkitilien ja verkkopankkitunnusten käyttöoikeudet on määritelty         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lihastautiliiton omaisuus on asianmukaisesti vakuutettu                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Webropol-kyselyn vastauksia "kyllä, ei, en osaa sanoa" -vaihtoehtoista

| KYSYMYKSET  | KYLLÄ | EI | EN OSAA SANOAA | YHTEENSÄ |
|---|-------|----|----------------|----------|
| 1. Tiedän Lihastautiliiton menojen ja tulojen kirjausperiaatteet                                      | 7     | 1  | 2              | 10       |
| 2. Talouden raportointi on luotettavaa  | 8     |    | 2              | 10       |
| 3. Talouden raportointi on ajantasaista   | 7     | 2  | 1              | 10       |
| 4. Lihastautiliiton talous- ja henkilöstöhallinnossa noudatetaan lakeja ja hallituksen ohjeita        | 9     |    | 1              | 10       |
| 5. Olen perillä Lihastautiliiton solmimisista sopimuksista  | 6     | 2  | 2              | 10       |
| 6. Olen perillä Lihastautiliiton taloudellisista vastuista  | 6     | 3  | 1              | 10       |
| 7. Tiedän Lihastautiliiton tärkeimmät tehtävät  | 10    |    |                | 10       |
| 8. Tiedän, minkälaiset resurssit Lihastautiliitolla on (rahatilanne, henkilöstö, toimitilat jne.)     | 10    |    |                | 10       |
| 9. Liittohallitus saa riittävästi tietoa taloudesta ja toiminnasta                                    | 7     | 1  | 2              | 10       |
| 10. Lihastautiliitossa kerätään seurantatietoja toiminnasta riittävästi                               | 5     |    | 5              | 10       |
| 11. Kaikki liiton työntekijät tietävät ja ymmärtävät tehtävänsä ja tavoitteensa                       | 2     | 3  | 5              | 10       |
| 12. Työtehtävät taloushallinnossa on riittävästi eriytetty niin, ettei synny vaarallisia työyhteisöjä | 5     |    | 5              | 10       |
| 13. Luotan Lihastautiliiton henkilökuntaan  | 7     | 1  | 2              | 10       |
| 14. Liiton työntekijät toimivat sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti                                      | 6     | 2  | 2              | 10       |
| 15. Meillä on tavoitteiden asettamiseen selkeä prosessi   | 5     |    | 5              | 10       |
| 16. Tavoitteemme tukevat toiminta-ajatusta  | 9     |    | 1              | 10       |
| 17. Tavoitteemme sopivat yhteen resurssiemme kanssa   | 5     | 3  | 2              | 10       |
| 18. Tavoitteemme sopivat yhteen riskinottohallintamme kanssa  | 5     |    | 5              | 10       |
| 19. Tiedän liiton talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit pääpiirteittäin                            | 8     | 1  | 1              | 10       |
| 20. Olen perillä yhdistyslain sisällöstä  | 7     | 1  | 2              | 10       |
| 21. Tunnen Lihastautiliiton säännöt   | 9     | 1  |                | 10       |
| 22. Tiedän, miksi Lihastautiliitossa tehdään tilintarkastus   | 9     |    | 1              | 10       |
| 23. Luotan Lihastautiliiton tilintarkastajiin   | 10    |    |                | 10       |
| 24. Tilintarkastus antaa riittävän varmuuden talouden oikeellisuudesta                                | 9     |    | 1              | 10       |
| 25. Tilintarkastus antaa riittävän varmuuden toiminnan oikeellisuudesta                               | 6     |    | 4              | 10       |

(jatkuu)

**Webropol-kyselyn vastauksia ”kyllä, ei, en osaa sanoa -vaihtoehtoista (jatkuu)**

| KYSYMYKSET  | KYLLÄ | EI | EN OSAA SANOAA | YHTEENSÄ |
|---|-------|----|----------------|----------|
| 26. Tilintarkastuksen jälkeen voin olla varma siitä, että toiminta on ollut laillista   | 7     | 1  | 2              | 10       |
| 27. Tiedän, mitä termillä väärinkäytös tarkoitetaan   | 10    |    |                | 10       |
| 28. Tiedän, että Lihastautiliitossa ei tapahdu väärinkäytöksiä  | 3     |    | 7              | 10       |
| 29. Meillä on väärinkäytöksistä raportoiselle selkeät ohjeet ja säännöt   | 3     | 2  | 5              | 10       |
| 30. Mielestäni on tärkeää, että väärinkäytökset voidaan tuoda turvallisesti esiin (on luotu turvallinen tapa, jolla henkilökunta voi tuoda asiansa esiin) | 6     | 1  | 3              | 10       |
| 31. Lihastautiliitossa tunnistamme toimintamme riskit   | 7     | 3  |                | 10       |
| 32. Analysoimme riskien todennäköisyyttä säännöllisesti   | 5     | 4  | 1              | 10       |
| 33. Analysoimme riskien merkitsevyyttä ja toimenpidetarpeita säännöllisesti   | 5     | 4  | 1              | 10       |
| 34. Pystymme hallitsemaan riskejämme  | 4     | 1  | 5              | 10       |
| 35. Vakuutuksemme ovat kunnossa   | 7     |    | 3              | 10       |
| 36. Organisaatiossamme on vastuut ja valtuudet määritelty   | 8     | 1  | 1              | 10       |
| 37. Riskien arviointi on osana päätöksentekoa   | 7     | 3  |                | 10       |
| 38. Lihastautiliitossa on sisäisen valvonnan periaatteet  | 8     | 1  | 1              | 10       |
| 39. Lihastautiliitolla on taloussääntö  | 6     |    | 4              | 10       |
| 40. Lihastautiliitolla on hankintaohje  | 8     |    | 2              | 10       |
| 41. Lihastautiliiton työsopimukset on laadittu kirjallisesti  | 10    |    | 0              | 10       |
| 42. Lihastautiliitossa henkilöstön työnkuvat on määritelty kirjallisesti  | 7     |    | 3              | 10       |
| 43. Hallitus seuraa säännöllisesti toimintasuunnitelman toteutumista  | 8     |    | 2              | 10       |
| 44. Hallitus seuraa säännöllisesti talousarvion toteutumista  | 9     |    | 1              | 10       |
| 45. Hallitus analysoi säännöllisesti talouden poikkeamia  | 8     |    | 2              | 10       |
| 46. Välitilinpäätös laaditaan säännöllisesti  | 8     | 1  | 1              | 10       |
| 47. Tositteiden ja kirjanpito-asioiden arkistointi on lain mukaisesti hoidettu  | 6     |    | 4              | 10       |
| 48. Pankkitilien ja verkkopankkitunnusten käyttöoikeudet on määritelty  | 9     |    | 1              | 10       |
| 49. Lihastautiliiton omaisuus on asianmukaisesti vakuutettu   | 6     |    | 4              | 10       |

## ORGANISAATIOTASON KONTROLLIT JA SISÄISEN OHJEISTUKSEN MATRIISI TALOUS- JA PALKKAHALLINNON OSALTA

| KONTROLLI   | TAVOITE   | KONTROLLITOIMIN-<br>TO   | TODENTAMI-<br>NEN   |
|---|---|--|---|
| <b>ORGANISAATIOTASON<br/>KONTROLLIT</b>             |   |  |   |
| Yhdistyksen kokous                                  | Ylin päättävä elin  | Sääntömääräinen  | Yhdistyslaki, Li-<br>hastautiliiton<br>säännöt, yhdis-<br>tyksen kokous-<br>pöytäkirja      |
| 42Liittohallitus                                    | Edustaa liittoa ja<br>johtaa sen toimintaa<br>lain, sääntöjen ja<br>liittokokouksen pää-<br>tösten mukaisesti | Sääntömääräinen  | Yhdistyslaki, Li-<br>hastautiliiton<br>säännöt, yhdis-<br>tyksen kokous-<br>pöytäkirja      |
| Työvaliokunta                                       | Päätösesitysten<br>valmistelu liittohalli-<br>tukselle  | Sääntömääräinen  | Hallituksen pää-<br>tös   |
| Nuorisoneuvosto                                     | Lihastautiliiton nuori-<br>sotoiminta   | Hallituksen asettama   | Hallituksen pää-<br>tös   |
| Porras-toimitusneuvosto                             | Jäsenlehden kehiti-<br>täminen  | Hallituksen asettama   | Hallituksen pää-<br>tös   |
| Säännöt   | Ilmaisevat toiminnan<br>tarkoituksen, päätök-<br>sentekoelementtien vel-<br>vollisuudet ja valtuu-<br>det     | Säännöt on Patentti- ja<br>rekisterihallituksessa<br>hyväksytty                              | Säännöt ovat<br>liiton internetsi-<br>vustolla ja jaettu<br>kaikkiin jäsenyh-<br>distyksiin |
| Vammaispoliittinen oh-<br>jelma                     | Lihastautiliiton vam-<br>maispolitiikan paino-<br>pisteet   | Yhdistyksen kokouksen<br>hyväksymä   | Painettu versio on<br>saatavissa Lihastau-<br>tiliitosta                                    |
| Strategia   | Lihastautiliiton stra-<br>tegiset painopisteet  | Yhdistyksen kokouksen<br>hyväksymä   | Liiton palvelimella   |
| Hilkka & Eino Lindströ-<br>min rahaston säännöt     | määrittävät avustus-<br>ten hakemisen ja<br>myöntämisen peri-<br>aatteet                                      | Liittohallituksen hyväk-<br>symä   | Liiton palvelimella   |
| Lihastautiliiton luotta-<br>mushenkilönä toimivalle | Perehdyttää hallituk-<br>sen jäsen tehtä-<br>väänsä   | Jaetaan uusille hallituk-<br>sen jäsenille kauden<br>alussa                                  | Liiton palvelimella   |
| Hallituksen vuosikello                              | Perehdyttää hallituk-<br>sen jäsen tehtä-<br>väänsä   | Jaetaan uusille hallituk-<br>sen jäsenille kauden<br>alussa                                  | Liiton palvelimella   |
| Päätöksentekoprosessi<br>Lihastautiliitossa         | Perehdyttää hallituk-<br>sen jäsen ja työnteki-<br>jät tehtäväänsä  | Jaetaan uusille hallituk-<br>sen jäsenille kauden<br>alussa ja uusille työnteki-<br>jijöille | Liiton palvelimella   |
| Ansiomerkkisäännöt                                  | Liiton ansiomerkkien<br>jakoperusteet   | Jaetaan uusille hallituk-<br>sen jäsenille kauden<br>alussa                                  | Liiton palvelimella   |
| Perehdytyskansio                                    | Henkilöstön perehdy-<br>tys   | Sisäinen ohjeistus   | Liiton palvelimella   |

| KONTROLLI   | TAVOITE  | KONTROLLITOIMINTO   | TODENTAMINEN  |
|---|--|---|---|
| <b>TALOUSSHALLINTO</b>  |  |   |   |
| Taloussääntö  | Taloudenhoidon yleiset määräykset: tulot, menot ja varojenhoito, kirjanpito ja tilinpäätös, raportointijärjestelmä, sisäinen valvonta, tilintarkastus ja talousarvio | Liittohallituksen hyväksymä   | Liiton palvelimella   |
| Poistosuunnitelma   | Poistojen kirjaimisperusteet   | Liittohallituksen hyväksymä   | Liiton palvelimella   |
| Laskutus- ja perintäohje  | Laskutuksen ja perinnän ohjeistus  | Liittohallituksen hyväksymä   | Liiton palvelimella   |
| Hankintaohje  | Liiton hankintatoimen valtuudet ja vastuut   | Liittohallituksen hyväksymä   | Liiton palvelimella   |
| Kirjanpito: muistiotositekirjaukset, tilinpäätöskirjaukset, tilikauden avauskirjaukset, kassatositekirjaukset | Ohjeet eräiden meno- ja tuloerien kirjaamisesta  | Kirjanpitolaki ja -asetus, RAY  | Liiton palvelimella   |
| Prosessikuvaukset: osto-reskontra, myyntireskontra, palkanlaskenta, työaikaseuranta                           | Menetelmäkuvaukset prosesseista, mukana riskit ja kontrollitoimet  | Kirjanpitolaki ja -asetus, RAY, taloushallinnon ohjelmisto, menettelytapa | Liiton palvelimella   |
| RAY:n yleiskulujen kohdentamisen periaatteet ja soveltamisohje  | Ohjeistus avustusta saaville järjestöille yleiskulujen kirjaamisesta   | RAY   | <a href="https://www.ray.fi/fi/jarjestot/aineistopankki/oppaat/muut">https://www.ray.fi/fi/jarjestot/aineistopankki/oppaat/muut</a> |
| <b>HENKILÖSTÖ-<br/>/PALKKAHALLINTO</b>  |  |   |   |
| Matkustusohje   | Matkakorvausten maksamisperusteet  | Liittohallituksen hyväksymä   | Liiton palvelimella   |
| Työajanseurannan ohje   | Lakisääteisen työajanseurannan ohjeistus   | Työaikalaki, TES  | Liiton palvelimella   |
| Ohjeistus matkustusajan laskemisesta ja kertyneen vapaan pitämisestä  | Ohjeistus matkustusajan merkitseminen työajanseurantaan  | Työaikalaki, TES  | Liiton palvelimella   |
| Koulutus- ja virkavapaus Lihastautiliitossa -ohjeet   | Koulutuksen ja vapaan myöntämisen periaatteet  | Liittohallituksen hyväksymä   | Liiton palvelimella   |
| <b>TIETOSUOJA-<br/>/REKISTERISELOSTEET</b>  |  |   |   |
| henkilöstöhallinto ja palkanlaskenta  | Kuvaus tiedoista ja käyttötarkoituksesta   | Tietosuoja laki   | Liiton palvelimella   |
| myyntireskontra   | Kuvaus tiedoista ja käyttötarkoituksesta   | Tietosuoja laki   | Liiton palvelimella   |
| ostoreskontra   | Kuvaus tiedoista ja käyttötarkoituksesta   | Tietosuoja laki   | Liiton palvelimella   |



## PROSESSIKUVAUS: OSTORESKONTRA

| TOIMINTO   | TOIMIJAT JA VAS-<br>TUUHENKILÖT   | MUUT RESURSSIT<br>(SIDOSRYHMÄT, VÄ-<br>LINEET) | SOVELLETTAVAT<br>SÄÄNNÖKSET JA<br>MUUT VAATI-<br>MUKSET | TUOTOS  | POIKKEAVA<br>TOIMINTO/RISKIT   | KONTROLLI  |
|--|---|--|---|---|--|--|
| INPUT:<br>1) laskun saapumi-<br>nen postilla<br><br>2) E-lasku verkko-<br>pankkiin   |   | Nordean verkkopankki<br>Visma Nova             |   |   | Lasku ei tule peril-<br>le (posti hävittää)<br>tai laskun tulo<br>viivästyy (lasku on<br>poissaolevan hen-<br>kilön pöydällä,<br>kiertää aluetoimis-<br>ton kautta). |  |
| 1) Postitse saapu-<br>neen laskun tarkas-<br>tus ja tiliöinti<br><br>2) E-laskun nouto ja<br>siirto reskontraan,<br>laskun tulostus, tar-<br>kastus ja tiliöinti | tilauksen tekijä<br>(tark.) talous- ja<br>hallintosihteeri<br>(sijaistus: talous-<br>päällikkö) | Visma Nova<br>Nordea verkkopankki              | Sisäiset ohjeet   | Lasku on asia- ja<br>numerotarkistettu<br>hyväksytty ja<br>tiliöity | Tiliöinti väärin,<br>lasku jää tarkista-<br>matta (esim. lom-<br>mat), ohjelmisto-<br>ongelmat.  | Ohjeet palveli-<br>mella kansiossa<br>"rahat", pääsy<br>talous- ja hallin-<br>tosihteerillä ja<br>talouspäälliköllä,<br><b>talouspäällikön<br/>tiliöintitarkistus;<br/>tarkistus ja hy-<br/>väksyntä jälki-<br/>käteen</b> |
| Laskun hyväksymi-<br>nen   | talouspäällikkö<br>toiminnanjohtaja   |  | Sisäiset ohjeet   |   | Lasku jää hyväk-<br>symättä (esim.<br>lomien aikana)   | Tositteet mapissa  |
| Paperilaskun syöt-<br>täminen ostoreskont-<br>raan   | talous- ja hallintosi-<br>hteeri<br>(sijaistus: talous-<br>päällikkö)                           |  | Visma Nova ohjeet                                       |   |  | Laskut reskont-<br>rassa, tositteet<br>mapissa   |

## PROSESSIKUVAUS: OSTORESKONTRA

| TOIMINTO   | TOIMIJAT JA VASTUUHENKILÖT                              | MUUT RESURSSIT (SIDOSRYHMÄT, VÄLI-NEET) | SOVELLETTAVAT SÄÄNNÖKSET JA MUUT VAATIMUKSET | TUOTOS  | POIKKEAVA TOIMINTO/RISKIT                        | KONTROLLI   |
|--|---|---|--|---|--|---|
| Laskun maksaminen eräpäivänä: maksulistan muodostaminen ostoreskontrassa | hallinto- ja taloussihtööri                             | Visma Nova                              | ohjelmiston käyttö-ohjeet                    | maksulista pankkiin lähetettävistä maksuista      |  | tiedot ostoreskontrassa                             |
| Maksulistan hyväksyminen   | talouspäälikkö  |   |  | hyväksytty maksulista                             | maksulista jää hyväksymättä                      | hyväksytty maksulista                               |
| Aineiston lähettäminen maksuun ja maksun vahvistus                       | hallinto- ja taloussihtööri (sijaistus: talouspäälikkö) | Nordea verkkopankki                     | verkkopankin ohjeet                          | aineisto maksuvalmis                              | tiedonsiirto-ongelmat                            | tiedot ostoreskontrassa                             |
| Ostolaskujen siirto kirjanpitoon   | hallinto- ja taloussihtööri                             | Visma Nova                              | ohjelmiston käyttö-ohjeet                    | ostoreskontra ja kirjanpito ajan tasalla          | Tieto jää siirtymättä tai siirtyy virheellisesti | tiedot ostoreskontrassa ja kirjanpidossa            |
| Reskontran ja kirjanpidon täsmäytys                                      | hallinto- ja taloussihtööri                             | Visma Nova                              | ohjelmiston käyttö-ohjeet                    | tieto, että ostoreskontra ja kirjanpito täsmäävät | reskontra ja kirjanpito eivät täsmää,            | <b>täsmäyttäjän allekirjoittama täsmäytystosite</b> |

## PROSESSIKUVAUS: MYYNTIRESKONTRA

| TOIMINTO  | TOIMIJAT JA VASTUUHENKILÖT  | MUUT RESURSSIT (SIDOSRYHMÄT, VÄLINEET) | SOVELLETTAVAT SÄÄNNÖKSET JA MUUT VAATIMUKSET  | TUOTOS  | POIKKEAVA TOIMINTO/RISKI   | KONTROLLI   |
|---|---|--|---|---|--|---|
| INPUT: fysioterapiakäyntien laskutus tapahtuu kuukausittain (Kela) ja / tai 10 kerran välein ja / tai kun sopimus päättynyt (kaupunki, terveydenhuolto, sv-lähetä)  | fysioterapeutit<br>talous- ja hallintosihteeri                      | Access<br>Visma Nova                   | Laskun sisältövaatimukset, Kirjanpitolaki<br>Maksajatahon ohjeet, omat ohjeet laskutuksesta ja perinnästä | e-lasku tai paperilasku maksajataholle ja/tai asiakkaalle ja paperilasku kirjanpitoon | Käynti jää kirjaimatta Access ohjelmaan, Accessin toimintahäiriö | Käynnit Access-ohjelmassa ja fysioterapian vihdossa, <b>vertailun teko Accessin ja ft:n välillä säännöllisesti</b>            |
| neuvolakäyntien laskutus 2-5 työpäivän kuluttua käynnistä kunnalta/terveydenhuollosta saadun maksusitoumuksen perusteella   | sosiaaliturvasuunnittelija<br>talous- ja hallintosihteeri           | Visma Nova                             | Kirjanpitolaki, maksajatahon ohjeet, omat ohjeet  | e-lasku tai paperilasku maksajataholle ja/tai asiakkaalle ja paperilasku kirjanpitoon | Laskuttaja ei saa tietoa   | Käynnit neuvolan manuaaleissa, <b>neuvolan tietojen ja laskutuksen vertailu säännöllisesti</b>                                |
| Kurssipäivien laskutus 2-5 työpäivän kuluttua kurssin päättymisestä saadun osallistuja- ja vuorokausimäärän mukaan (Kelan kurssit) ja/tai terveydenhuollon maksusitoumusten perusteella sopimuskumppaneilta | kurssityöntekijät<br>talouspäällikkö<br>talous- ja hallintosihteeri | Visma Nova<br>Access                   | Kirjanpitolaki, maksajatahon ohjeet, omat ohjeet  | e-lasku tai paperilasku maksajataholle ja paperilasku kirjanpitoon                    | Laskutetaan väärin, jää laskuttamatta                            | Kurssipäivät ja vuorokaudet ovat Accessissa. <b>Kalenteriseuranta laskutuksessa, tiedonvaihto kurssityöntekijöiden kanssa</b> |

## PROSESSIKUVAUS: MYYNTIRESKONTRA

| TOIMINTO  | TOIMIJAT JA VASTUUHENKILÖT  | MUUT RESURSSIT (SIDOSRYHMÄT, VÄLINEET) | SOVELLETTAVAT SÄÄNNÖKSET JA MUUT VAATIMUKSET                      | TUOTOS   | POIKKEAVA TOIMINTO/RISKI  | KONTROLLI   |
|---|---|--|---|--|---|---|
| Ammatillisten koulutusten laskutus tapahtuu 2-5 työpäivän kuluttua koulutuksesta järjestöpäälliköltä saadun koulutusilmoituksen ja kouluttajalta saadun matkalaskun perusteella | järjestöpäällikkö, kouluttajana ollut työntekijä<br>talous- ja hallintosihteeri | Visma Nova Word                        | Kirjanpitolaki, koulutuslomake ja omat ohjeet<br>Koulutuslomake   | e-lasku tai paperilasku maksajataholle ja paperilasku kirjanpitoon | Koulutusilmoitus jää toimittamatta laskutukseen ja jää laskuttamatta  | Koulutustiedot ovat palvelimella kansiossa yhteiset ja järjestöpäälliköllä.<br><b>Seuranta laskutuksessa</b>                        |
| Tapahtumien osallistumismaksujen laskutus   | järjestöpäällikkö<br>toimistosihteeri<br>talous- ja hallintosihteeri            | Visma Nova Exel<br>Webropol            | Kirjanpitolaki, oma lomake ja ohjeet                              | Paperilasku osallistujalle ja kirjanpitoon                         | Laskutetaan väärin, jää laskuttamatta, osallistumismaksu jää saamatta peruutuksen (esim. sairastapaus) vuoksi | Osallistujatiedot ovat palvelimella, kansiossa yhteiset.<br><b>Seuranta laskutuksessa</b>   |
| Saadun tilauksen laskutus tehdään (Porras, opas, myynti-artikkelit, ilmoitusmyynti) 1-2 työpäivän sisällä tilauksen saapumisesta laskun tekijälle                               | kaikki työntekijät<br>talous- ja hallintosihteeri                               | Visma Nova Access                      | Kirjanpitolaki, omat ohjeet, tarkoitukseen tehty lomake           | e-lasku tai paperilasku tilaajalle ja paperilasku kirjanpitoon     | Laskutus ei saa tietoa, jää laskuttamatta, kuitti asiakkaalle jää antamatta                                   | Tiedot saadaan lomakkeella toimistotyöntekijältä ja tiedottajalta suullisesti (ilmoitusmyynti)<br><b>Inventaari kerran vuodessa</b> |
| Vuokralaskutus vuokrasopimuksen mukaisesti kuukausittain, indeksi-tarkistus vuosittain (helmi-kuun kuluttaja-hintaindeksi)  | talous- ja hallintosihteeri<br>talouspäällikkö                                  | Visma Nova                             | Vuokrasopimus, laki asuinhuoneiston vuokrauksesta, kirjanpitolaki | Paperilasku vuokralaiselle ja kirjanpitoon                         | Vuokra jää saamatta   | Tiedot myyntireskontrassa, <b>reskontran seuranta</b>   |

## PROSESSIKUVAUS: MYYNTIRESKONTRA

| TOIMINTO   | TOIMIJAT JA VASTUUHENKILÖT                  | MUUT RESURSSIT (SIDOSRYHMÄT, VÄLINEET) | SOVELLETTAVAT SÄÄNNÖKSET JA MUUT VAATIMUKSET            | TUOTOS  | POIKKEAVA TOIMINTO/RISKI   | KONTROLLI   |
|--|---|--|---|---|--|---|
| Yhdistykseltä laskutettavien kulujen edelleen laskutus meille tulee laskun perusteella 2-5 työpäivän kuluessa laskun saapumisesta                  | talous- ja hallintosihteeri                 | Visma Nova                             | Liiton ja yhdistyksen välinen sopimus                   | lasku yhdistykselle ja kirjanpitoon                                     | Jää laskuttamatta  | Laskut ostoreskontrassa, <b>laskutuksen tarkistus kirjanpidosta</b>                     |
| Viitesuoritusten nouto pankkiohjelmasta ja/tai viitteettömien suoritusten kirjaaminen tiliotteelta myyntireskontraan päivittäin                    | talous- ja hallintosihteeri                 | Nordea verkkopankki<br>Visma Nova      | Ohjelmistojen käyttöohjeet                              | Kirjaustosite kirjanpitoon  | Puutteellinen/puuttuva viitenumero ja/tai viestitieto  | Tiedot reskontrassa siirron jälkeen, <b>reskontran tarkistus</b>                        |
| Laskujen ja suoritusten siirto kirjanpitoon kuukausittain  | talous- ja hallintosihteeri                 | Nordea Verkkopankki<br>Visma Nova      | Ohjelmistojen käyttöohjeet                              | Kirjaukset kirjanpitoon   | Tieto siirtyy virheellisesti ja/tai ei ollenkaan   | Tiedot reskontrassa ja kirjanpidossa, <b>keskinäinen täsmäytys</b>                      |
| Myyntireskontran täsmäytys: verrataan kirjanpidon myyntisaamiset tiliä ja myyntireskontran myyntisaamisia toisiinsa ja oikaistaan mahdolliset erot | talous- ja hallintosihteeri                 | Visma Nova                             | Kirjanpitolaki  | Tilierittely myyntisaamiset-tilistä ja raportti saamisista reskontrasta | Tieto on siirtynyt ja/tai kirjattu käsin virheellisesti ja/tai jäänyt siirtymättä ja/tai kirjaamatta | Tiedot reskontrassa ja kirjanpidossa, <b>täsmäytäjän allekirjoitama täsmäytystosite</b> |
| Maksumuistutus lähettämisen maksamattomasta laskusta, toiseen muistutukseen ilmoitus siirtymisestä perintään                                       | talous- ja hallintosihteeri                 | Visma Nova                             | Laki saatavien perinnästä, oma laskutus- ja perintäohje | Maksumuistutus asiakkaalle, lähetetään 2 kpl                            | Muistutuksen lähettäminen viivästyy tai unohtuu lähettää   | Tiedot reskontrassa, <b>suorituksen seuranta</b>  |
| Tuloksettoman maksumuistutuksen jälkeen lasku siirretään perintätoimistolle  | talous- ja hallintosihteeri<br>Fast Last Oy | Visma Nova                             | Laki saatavien perinnästä, oma laskutus- ja perintäohje | Asia perintätoimiston hoidossa  | Velallinen todetaan varattomaksi ja suoritusta ei saada  | Tiedot perintätoimistolta, <b>yhteydenpito perintätoimiston kanssa</b>                  |

## PROSESSIKUVAUS: MYYNTIRESKONTRA

| TOIMINTO                            | TOIMIJAT JA VAS-<br>TUUHENKILÖT             | MUUT RE-<br>SURSSIT (SI-<br>DOSRYHMÄT,<br>VÄLINEET) | SOVELLETTAVAT<br>SÄÄNNÖKSET JA<br>MUUT VAATI-<br>MUKSET | TUOTOS   | POIKKEAVA<br>TOIMINTO/RISKI | KONTROLLI  |
|-------------------------------------|---|---|---|--|-----------------------------|--|
| Perinnästä tulee suoritus:          | Fast Last Oy<br>talous- ja hallintosihteeri | Visma Nova  | Laki saatavien<br>perinnästä,<br>kirjanpitolaki         | Suoritus res-<br>kontraan ja kir-<br>janpitoon, saa-<br>tava poistuu<br>reskontrasta | Ei saada koko<br>suoritusta | Tiedot reskont-<br>rassa ja kirjanpi-<br>dossa, <b>täsmäytys</b> |
| Perinnästä ei saada suori-<br>tusta | Fast Last Oy<br>talous- ja hallintosihteeri | Visma Nova  | Laki saatavien<br>perinnästä,<br>kirjanpitolaki         | Suoritus kirja-<br>taan luottotappi-<br>oksi   |                             | Tieto kirjanpidos-<br>sa   |

## PROSESSIKUVAUS: PALKANLASKENTA

| TOIMINTO   |  |                                | SOVELLETTAVAT<br>SÄÄNNÖKSET JA<br>MUUT VAATI-<br>MUKSET          | TUOTOS  | POIKKEAVA<br>TOIMINTO/RISKIT  | KONTROLLI  |
|--|--|--------------------------------|--|---|---|--|
| INPUT:<br>1) vakinaisten palkkapäi-<br>vä kk:n viimeinen päivä<br><br>2) kurssityöntekijöiden<br>palkkapäivä 3 vkon kulu-<br>essa kurssin päättymi-<br>sestä | toiminnanjohtaja<br><br>kurssi- ja kuntoutus-<br>suunnittelija, talous-<br>päällikkö |                                | työsopimus<br><br>tehty työsopimus,<br>vahvistettu työaika       |   |   |  |
| Matkalaskujen tarkistus,<br>tiliöinti ja hyväksyminen  | talous- ja hallintosiht-<br>teeri, talouspäällikkö,<br>toiminnanjohtaja              | matkalaskut                    | valtion matkustus-<br>sääntö, liiton oma<br>ohjeistus            | tarkistettu ja hy-<br>väksytty matkalas-<br>ku  | merkinnät ja tili-<br>öinnit väärin,<br><b>tietojen tarkistus</b>                 | Vakinaisen hen-<br>kilöstön. makse-<br>tut matkalaskut<br>omassa mapis-<br>saan, muut pal-<br>kanlaskenta-<br>aineisto-<br>mapissa |
| Henkilö- ja verotietojen<br>syöttö palkanlaskentaan  | talous- ja hallintosiht-<br>teeri (sijaistus: talous-<br>päällikkö)                  | Visma Nova pal-<br>kanlaskenta | ohjelmiston vaati-<br>mukset, verottajan<br>ohjeet ja verokortit | henkilöiden tiedot<br>palkanlaskennassa   | tietoja ei ole saatu,<br><b>tietoja odotetaan</b>                                 | tiedot Visma<br>Novassa palve-<br>limella  |
| Kurssityöntekijöiden<br>työaikojen tarkistus ja<br>syöttäminen Access-<br>kurssikantaan  | talous- ja hallintosiht-<br>teeri<br>(sijaistus: talouspääll-<br>ikkö)               | Access-tietokanta              | työaikalaki, Sosi-<br>aalialan TES                               | henkilöittäin tuloste<br>maksettavista<br>tuntipalkoista,<br>lisistä ja lomara-<br>hoista | tiedot syötetty<br>väärin, ohjelma<br>laskee väärin,<br><b>tietojen tarkistus</b> | tiedot Access-<br>kannassa palve-<br>limella, paperi-<br>tiedot palkanlas-<br>ku- ja kurssi-<br>työntekijät-<br>mapissa            |

## PROSESSIKUVAUS: PALKANLASKENTA

| TOIMINTO  | TOIMIJAT JA VASTUUHENKILÖT                                 | MUUT RESURSSIT (SIDOSRYHMÄT, VÄLINEET) | SOVELLETTAVAT SÄÄNNÖKSET JA MUUT VAATIMUKSET                  | TUOTOS  | POIKKEAVA TOIMINTO/RISKIT  | KONTROLLI   |
|---|--|--|---|---|--|---|
| Palkkatietojen ja matkakorvausten syöttö palkanlaskentaohjelmaan sekä palkkalaskelman tulostus ja lähettäminen palkansaajalle | talous- ja hallintosihteeri<br>(sijaistus: talouspäälikkö) | Visma Nova palkanlaskenta              | kirjanpitolaki, ohjelmiston vaatimukset, omat tiliöintiohjeet | maksettavat palkat ja muut korvaukset ohjelmassa      | tietoja syötetään väärin, <b>tietojen tarkistus</b>                                      | tiedot Visma Novassa palvelimella, paperiset tiedot palkanlaskumapissa ja kurssityöntekijämapissa |
| Maksulistan tulostus ja aineiston muodostus   | talous- ja hallintosihteeri                                | Visma Nova                             | ohjelmiston vaatimukset                                       | maksulista ja valmis aineisto lähetettäväksi pankkiin | Virheellisen maksupäivän vuoksi palkka ei siirry maksulistalle, ohjelma ei toimi oikein. | tiedot palkanlaskennassa  |
| Maksulistan hyväksyminen  | taluspäälikkö tai toiminnanjohtaja                         |  |   | hyväksytty maksulista                                 | lista jää hyväksymättä   |   |
| Aineiston lähettäminen pankkiin ja aineiston vahvistus  | talous- ja hallintosihteeri                                | Nordea verkkopankki                    | pankin ohjeet   | valmis maksuaineisto pankissa                         | ohjelmisto-ongelmat  | tiedot palkanlaskennassa ja pankissa  |
| Yhteenvedon ja eläkemaksulaskelman tulostaminen palkanlaskennasta   | talous- ja hallintosihteeri                                | Visma Nova                             | ohjelmiston vaatimukset                                       | Yhteenvetolista ja eläkemaksulaskelma                 | ohjelmisto-ongelmat  | lista palkka-mapissa  |
| Palkkaerän siirto kirjanpitoon  | talous- ja hallintosihteeri                                | Visma Nova                             | ohjelmiston käyttöohjeet                                      | kirjanpito ajan tasalla                               | tieto jää siirtymättä tai siirtyy virheellisesti   | tiedot kirjanpidossa ja palkanlaskennassa   |
| Sotuerittelyn tulostaminen palkanlaskennasta kuukauden lopussa ja tietojen syöttäminen Verotili-palveluun                     | talous- ja hallintosihteeri                                | Visma Nova Verotili                    | verottajan ohjeet   | Sotuerittely, tiedot verotilipalvelussa               | tietoja syötetään väärin, ohjelmisto-ongelmat  | lista palkka-mapissa  |
| Työnantajasuoritusten kirjaaminen osto-reskonttaan  | talous- ja hallintosihteeri                                | Visma Nova                             | verottajan ohjeet ja viitenumero                              |   | tietoja syötetään väärin   | Laskut reskontrassa, tosite mapissa   |



**PROSESSIKUVAUS: PALKANLASKENTA**

| <b>TOIMINTO</b>   | <b>TOIMIJAT JA VASTUUHENKILÖT</b> | <b>MUUT RESURSSIT (SIDOSRYHMÄT, VÄLINEET)</b> | <b>SOVELLETTAVAT SÄÄNNÖKSET JA MUUT VAATIMUKSET</b>        | <b>TUOTOS</b>  | <b>POIKKEAVA TOIMINTO/RISKIT</b>              | <b>KONTROLLI</b>   |
|---|-----------------------------------|---|--|--|---|--|
| Lyhytaikaisten työntekijöiden eläkemaksulaskelman tulostus palkanlaskennasta kuukauden lopussa ja tietojen syöttäminen Varma-kansioon | talous- ja hallintosihteeri       | Visma Nova<br>Varma-kansio                    | TyEl-ohjeet  | Eläkemaksulaskelma, tiedot Varma-kansiossa                                     | tietoja syötetään väärin, ohjelmisto ongelmat | lista palkkamapissa  |
| Ay-maksulaskelmien (yhteenvedo ja yhdistyksittäin) tulostus palkanlaskennasta ja ay-maksujen syöttö ostoreskontraan                   | talous- ja hallintosihteeri       | Visma Nova                                    | ammattiyhdistysten ohjeet ja henkilökohtaiset viitenumerot | Ay-maksulaskelma   | tietoja syötetään väärin, ohjelmisto ongelmat | lista palkkamapissa, ay-maksut reskontrassa, tositteet mapissa |
| Palkkakorttien sekä työnantajan vuosil ilmoituksen tulostaminen ja tiedoston luominen ja lähettäminen verottajalle                    | talous- ja hallintosihteeri       | Visma Nova<br>tyvi.elma.fi                    | ohjelmiston vaatimukset                                    | Vuosi-ilmoitus-tuloste, tiedot verottajalla                                    | ohjelmisto ongelmat                           | Tulosteet palkkamapissa  |
| Vakituisten työntekijöiden eläkemaksulistan tulostus ja vuosil ilmoitus eläkevakuutusyhtiölle   | talous- ja hallintosihteeri       | Visma Nova<br>Varma-kansio                    | TyEl-ohjeet  | Eläkemaksulaskelma, tiedot Varma-kansiossa                                     | tietoja syötetään väärin, ohjelmisto ongelmat | lista palkkamapissa  |
| Vuosi-ilmoitukset vakuutusyhtiölle ja työttömyysvakuutusrahastolle  | talous- ja hallintosihteeri       | Visma Nova                                    |  | Työttömyysvakuutusmaksulista, osa tiedoista palkkakorteista ja sotuerittelystä | tietoja syötetään väärin, ohjelmisto ongelmat | lista palkkamapissa, ay-maksut reskontrassa, tositteet mapissa |

## PROSESSIKUVAUS: TYÖAIKASEURANTA

| TOIMINTO   | TOIMIJAT JA VAS-<br>TUUHENKILÖT | MUUT RESURSSIT<br>(SIDOSRYHMÄT, VÄ-<br>LINEET) | SOVELLETTAVAT<br>SÄÄNNÖKSET JA<br>MUUT VAATI-<br>MUKSET  | TUOTOS                           | POIKKEAVA<br>TOIMINTO/RISKIT  | KONTROLLI  |
|--|---------------------------------|--|--|----------------------------------|---|--|
| <b>INPUT:</b> jokainen liiton työntekijä kirjaa päivittäin tehdyn kokonaistyöaikansa taulukon erittelyn mukaisesti (virallinen työaikalain mukainen työaikakirjanpito) | koko henkilökunta               | excel  | työaikalaki<br><br>sosiaalialan järjes-<br>töjä koskeva työ-<br>ehtosopimus<br><br>Lihastautiliiton<br>ohjeistus | työajanseuranta                  |   |  |
| jokainen liiton työntekijä kirjaa päivittäin tehdyn työaikansa vähintään tunnin tarkkuudella taulukon erittelyn mukaisesti   | koko henkilökunta               | excel  | RAY:n ohjeistus,<br>Lihastautiliiton<br>ohjeistus  | työajanseuranta                  |   |  |
| Kuukauden vaihtues-<br>sa molemmat seu-<br>rannat lähetetään<br>talouspäällikölle  | koko henkilökunta               | sähköposti                                     | työvaliokunnan<br>ohjeistus  |                                  |   |  |
| Talouspäällikkö te-<br>kee seurantoihin<br>tarkistukset (lakisää-<br>teinen työvuorolista)   | talouspäällikkö                 | excel  | työaikalaki,<br>sosiaalialan järjes-<br>töjä koskeva työ-<br>ehtosopimus,<br>Lihastautiliiton<br>ohjeistus       | tarkistettu työ-<br>ajanseuranta | jos virheitä, ta-<br>louspäällikkö tar-<br>kistaa henkilöiltä<br>asian ja tai tekee<br>korjaukset | virallinen seuran-<br>ta: asiakirjat<br>(s:)/Työajan seu-<br>ranta<br>vuosittain ja hen-<br>kilöittäin nimet-<br>tyinä |

**PROSESSIKUVAUS: TYÖAIKASEURANTA**

| <b>TOIMINTO</b>   | <b>TOIMIJAT JA VASTUHENKILÖT</b>  | <b>MUUT RESURSSIT (SIDOSRYHMÄT, VÄLINEET)</b> | <b>SOVELLETTAVAT SÄÄNNÖKSET JA MUUT VAATIMUKSET</b> | <b>TUOTOS</b>               | <b>POIKKEAVA TOIMINTO/RISKIT</b>  | <b>KONTROLLI</b>   |
|---|-----------------------------------|---|---|-----------------------------|---|--|
| Taluspäällikkö tekee seurantoihin tarkistukset (RAY:n vaatima tuntiseuranta)  | taluspäällikkö                    | excel   | RAY:n ohjeistus                                     | tarkistettu työajanseuranta | jos epäselvyyttä, taluspäällikkö tarkistaa henkilöitä ja tai tekee korjaukset | Tallennetaan tiedostoon Jaana (h:)/ TYÖAJAN-SEURANTA LTL vuosittain ja henkilöittäin<br><br>tiedostot vuosittain ja henkilöittäin sukunimen mukaisesti |
| Tarkistettu lakisääteinen seuranta lähetetään jokaiselle henkilölle, jonka jälkeen jokainen palauttaa allekirjoitetun paperiversion | taluspäällikkö, koko henkilökunta | sähköposti                                    |   |                             |   | Allekirjoitetut työaikaseurannat arkistoidaan. Allekirjoitetut RAY-seurannat arkistoidaan ja säilytetään 6 v tilikauden päätymisestä                   |

## SISÄISEN VALVONNAN ITSEARVIOINTILOMAKE

|   |       |    |
|---|-------|----|
| Vastaa kyllä kun vastaus on myönteinen koko kysymyksen osalta. Kyllä-vastaus antaa viitteen, että valvontajärjestelmä on riittävä.  |       |    |
| <b>Valvontaympäristö</b><br><i>Tämä käsittää organisaation johtamistavan, toimintaperiaatteet ja organisaatiokulttuurin. Siihen kuuluvat rehellisyys ja eettiset arvot, henkilöstön pätevyys, hallituksen jakama huomio ja ohjaus, organisaatorakenne, työntekijöiden valta ja vastuu sekä henkilöstöhallinnon menettelytavat ja käytännöt.</i> | Kyllä | Ei |
| Meillä on ajantasainen organisaatiokaavio   |       |    |
| Meillä on ajantasainen strategia jonka toteutumista seuraamme   |       |    |
| Meillä on ajantasainen perehdytysmenetelmä henkilökunnalle  |       |    |
| Meillä on ajantasainen perehdytysmenetelmä luottamushenkilöille   |       |    |
| Johtomme toimintatavat tukevat organisaatiomme kehittämistä ja tuloksellisuutta   |       |    |
| Henkilöstö on tietoinen toimintatavoistamme ja prosesseistamme, ja niistä järjestään ajoittain koulutusta   |       |    |
| Luottamushenkilöstö, johto ja henkilökunta ovat tietoisia yhdistyslain ja sääntöjemme sisällöstä ja merkityksestä   |       |    |
| Kaikkien työntekijöidemme vastuualueet ja velvollisuudet ovat määriteltynä ja ne ovat kaikille selkeät  |       |    |
| Meillä on käytössämme hyväksytty<br>johtosääntö<br>taloussääntö<br>hankintaohje<br>tietoturvapoliittika<br>henkilöstöresursseja koskevat menettelytavat   |       |    |
| Henkilöstöllemme annetaan tarvittava ja riittävä koulutus   |       |    |
| Henkilöstöämme palkitaan organisaation tavoitteisiin ja arvioihin nähden oikeudenmukaisesti   |       |    |
| Tärkeiden päätöstemme tekemiseen osallistuvat ne henkilöt, joilla on tarvittavat tiedot, taidot ja valtuudet  |       |    |
| Tiedossamme on ajantasainen lainsäädäntö  |       |    |
| <b>Riskien arviointi</b><br><i>Tavoitteita uhkaavien riskien tunnistaminen ja analysointi sekä riskien hallintakeinot edellyttävät aktiivista ja monivaiheista prosessia</i>  | Kyllä | Ei |
| Meillä on tavoitteiden asettamisessa selkeä prosessi  |       |    |
| Tavoitteemme tukevat toiminta-ajatustamme ja ovat arvojemme mukaiset  |       |    |
| Tavoitteiden asettamisen yhteydessä olemme arvioineet niihin liittyvät riskit   |       |    |
| Tavoitteemme sopivat yhteen resurssiemme ja riskinottohalukkuutemme kanssa  |       |    |
| Olemme tunnistaneet ja analysoineet organisaatiomme eri tasoilla olevat riskit  |       |    |
| Olemme tehneet toimintasuunnitelmia riskien realisoitumisen varalle   |       |    |
| Arvioimme päätöksenteon yhteydessä aina päätökseen liittyviä riskejä  |       |    |
| Omaisuutemme on vakuutettu  |       |    |
| Tarkistamme vuosittain, että vakuutusturvamme on ajan tasalla   |       |    |

| <b>Riskien arviointi</b><br><i>Tavoitteita uhkaavien riskien tunnistaminen ja analysointi sekä riskien hallintakeinot edellyttävät aktiivista ja monivaiheista prosessia</i>  | <b>Kyllä</b> | <b>Ei</b> |
|---|--------------|-----------|
| Hallitus on tietoinen taloudellisista sitoumuksistamme (sopimukset), jotka ovat ajan-<br>tasaisesti luetteloitu   |              |           |
| Hallitus on tietoinen taloudellisista vastuistamme  |              |           |
| Käteisvaroihimme liittyvät riskit on kartoitettu ja minimoitu   |              |           |
| Huolehdimme tietoturvaratkaisujen ylläpidosta ja tietojärjestelmien varmuuskopioin-<br>neista säännöllisesti  |              |           |
| Meillä on varmuus siitä, että varojamme ei ole käytetty väärin  |              |           |
| Meillä on varmuus siitä, että avustusten käyttö on ollut sääntöjen mukaista   |              |           |
| Olemme määritelleet ulkoisen toimintaympäristömme   |              |           |
| Arvioimme säännöllisesti sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöämme   |              |           |
| <b>Valvontatoimenpiteet</b><br><i>Valvontatoimenpiteet ovat menettelytapoja, joilla varmistetaan toiminnan olevan<br/>tavoitteiden mukaista. Valvontatoimia suoritetaan kaikilla tasoilla ja kaikissa toimin-<br/>noissa.</i> | <b>Kyllä</b> | <b>Ei</b> |
| Henkilöstömme ymmärtää toimintaperiaattemme ja noudattaa niitä  |              |           |
| Meillä on kirjallinen kulujen hyväksymispolitiikka, joka on tiedotettu työntekijöille ja<br>sen toteutumista seurataan  |              |           |
| Taloudelliset raporttimme täsmäytetään kuukausittain  |              |           |
| Menojemme ja tulojemme kirjausperiaatteet ovat kirjallisena ohjeistuksena   |              |           |
| Tärkeimmät prosessimme ovat kuvattuina  |              |           |
| Hallitus valvoo päätöstensä täytäntöönpanoa   |              |           |
| Hallituksen kokoukset dokumentoidaan, numeroidaan juoksevasti ja pöytäkirja tarkis-<br>tetaan   |              |           |
| Johdon menotositteet tarkistetaan ja hyväksytään asianmukaisesti  |              |           |
| Työsopimuksemme on laadittu kirjallisesti ja ne noudattavat voimassa olevia lakeja ja<br>asetuksia  |              |           |
| Kaikkien työntekijöidemme tehtävistä on olemassa kuvaukset. Poissaoloihin liittyvä<br>tehtävien väliaikainen hoito on selkeästi määritelty  |              |           |
| Tilintarkastajien raportointi esitetään hallituksessa   |              |           |
| Hallitus on hyväksynyt hankinnoillemme euromääräiset rajat  |              |           |
| Ostolaskumme asiataarkastaa, hyväksyy, tiliöi ja maksaa eri henkilö   |              |           |
| Tositteemme ja niihin liittyvät dokumentit ja kirjanpitokirjat arkistoidaan ja säilyte-<br>tään kirjanpitolain mukaisesti   |              |           |
| Verkkopankkitunnustemme ja pankkitiliemme käyttöoikeudet on määritelty ja hyväk-<br>sytty hallituksessa   |              |           |
| Kirjanpitoimme tositteet hyväksytään  |              |           |
| Pankkitilimme täsmäytetään  |              |           |
| Palkkojemme maksuaineisto hyväksytetään ennen maksamista  |              |           |
| Taloushallinto- ja maksuliikenneohjelmistojemme käyttöoikeudet on määritelty ja<br>hyväksytty hallituksessa   |              |           |
| Luotto- ja maksukorteistamme on asianmukaiset päätökset ja korttien käyttöä valvo-<br>taan  |              |           |

|   |              |           |
|---|--------------|-----------|
| <b>Informaatio ja kommunikaatio</b><br><i>Organisaatiossa toimivilla on oltava tarvittava olennainen ja ajantasainen tieto käytävissään. Tiedon on kuljettava kaikilla tasoilla ja joka suuntaan.</i> | <b>Kyllä</b> | <b>Ei</b> |
| Käytössämme on tarvittavat ulkoisen ja sisäisen tiedottamisen kanavat   |              |           |
| Käytössämme on turvallinen kanava mahdollisten väärinkäytösepäilyjen raportoinnille   |              |           |
| Tiedonkulku varmistetaan säännöllisesti henkilöstökokouksissa   |              |           |
| Toimintatapoihin ja -ohjeisiin liittyvät muutokset ja muistutukset viestitään henkilöstölle selkeästi ja säännöllisesti   |              |           |
| Organisaatiossamme kulkee tieto ongelmakohtista ja virheistä  |              |           |
| Johdon ja hallituksen välinen tiedonkulku on toimivaa   |              |           |
| Käymme vuoropuhelua ja vaihdamme tietoa sidosryhmiemme kanssa ennen päätöksentekoa  |              |           |
| Johto saa toiminnan kannalta oleellisen tarvittavan tiedon  |              |           |
| Henkilökunta saa oman työnsä kannalta oleellisen tarvittavan tiedon   |              |           |
| Tilinpäätöksemme ja sen liitetiedot antavat oikeat ja riittävät tiedot taloudellisesta tilanteestamme   |              |           |
| <b>Seuranta</b><br><i>Sisäisen valvonnan toimivuutta ja laatua on arvioitava. Valvonta voi olla jatkuvaa tai se voi koostua erillisistä arvioinneista.</i>  | <b>Kyllä</b> | <b>Ei</b> |
| Jatkuvat valvontatoimenpiteet ovat osana päivittäisiä toimintoja  |              |           |
| Arvioimme säännöllisesti johtamistamme  |              |           |
| Arvioimme säännöllisesti henkilöstömme ammattitaitoa  |              |           |
| Arvioimme säännöllisesti tavoitteidemme toteutumista  |              |           |
| Talousarviotamme verrataan säännöllisesti toteutumaan ja poikkeamat analysoidaan hallituksessa  |              |           |
| Hallitus saa säännöllisesti selvityksen taloudellisesta tilanteestamme  |              |           |
| Hallitus saa säännöllisesti raportin toiminnasta  |              |           |
| Laadimme välitilinpäätöksen säännöllisesti ja se esitetään hallitukselle  |              |           |
| Tilikauden päätyttyä meillä on kohtuullinen varmuus tilikauden tuloksen oikeellisuudesta  |              |           |
| Arvioimme säännöllisesti työilmapiiriämme ja hallitus saa sen tiedokseen  |              |           |
| Kyseenalaistamme tarvittaessa nykyiset toimintatapamme ja mietimme parempia keinoja tavoitteidemme toteuttamiseksi  |              |           |
| Meillä on jatkuvasti saatavilla päätöksenteossa tarvittava informaatio  |              |           |



**HYVÄ HALLINTOTAPA**

**Lihastautiliitto ry**

## Johdanto

Tämä Lihastautiliitto ry:n Hyvä Hallintotapasuositus on laadittu osana tradenomi YAMK -tutkinnon opinnäytetyötä. Hallintotapasuositus perustuu opinnäytetyön viitekehykseen ja siinä käsiteltyihin standardeihin: sosiaali- ja terveysjärjestöjen hyvä hallintotapa (YTY ry), Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Arvopaperimarkkinayhdistys ry) sekä listaamattomien yhtiöiden hyvä hallintotapa (Keskuskauppakamari).

Hallintokoodit ovat itsesääntelymääräyksiä. Mikäli Lihastautiliitto ry ottaa tämän suosituksen käyttöönsä, on Lihastautiliiton yhdistyksen kokouksen se hyväksyttävä. Tällöin sen noudattamiseen on sitouduttava. Sen noudattaminen koskee kuitenkin vain Lihastautiliittoa. Lihastautiliitto ei voi edellyttää sen noudattamista omilta jäsenjärjestöiltään.

Hyvällä hallintotavalla tarkoitetaan toimintatapaa, jonka avulla organisaation toimintaa ohjataan ja valvotaan. Hyvä hallintotapa antaa kokonaiskuvan hallinnointijärjestelmän keskeisistä periaatteista.

Lihastautiliiton hyvässä hallintotavassa käsitellään jäsenten, hallituksen ja toiminnanjohtajan toimivalta, tehtävät, vastuut ja oikeudet sekä sidosryhmien asemaa järjestön toiminnan ohjauksessa. Suosituksessa ei esitetä pakottavaan lainsäädäntöön eikä Lihastautiliiton sääntöihin kuuluvia asioita, vaan ainoastaan ne suositukset, joilla täydennetään lakisääteisiä menettelytapoja.

Lihastautiliiton hyvän hallinnon periaatteita ovat avoimuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tilivelvollisuus, joiden tulisi toteutua kaikessa järjestötoiminnassa. Hyvä hallinto toteutuu toiminnassa silloin, kun toteutetaan sääntöjen mukaista tarkoitusta lain ja ohjeistuksen mukaisesti jäsenten osoittamalla tavalla.

*Jaana Hörkkö*



## JÄSENET

1.

Jäsenistö antaa oikeutuksen Lihastautiliiton olemassaololle ja sillä on sekä valta että vastuu vaikuttaa Lihastautiliiton toimintaan.

2.

Jäsenistö saa tiedokseen Lihastautiliiton tavoitteet sekä toimintasuunnitelman, talousarvion ja mittariston. Jäsenistö arvioi Lihastautiliiton toiminnan vastavuutta säännöissä määrättyyn tarkoitukseen ja toimintaan sekä siihen, että Lihastautiliitto saavuttaa asetetut taloudelliset, toiminnalliset ja sosiaaliset tavoitteet.

3.

Jäsenistön riittävä tietojen saanti on tärkeää ja jäsenten yhdenvertaisuuden periaate on keskeinen myös tietojen saamisessa. Lihastautiliiton antaessa jäsenilleen tietoja toiminnastaan se varmistuu siitä, että kaikki jäsenet saavat käyttöönsä samat tiedot.

4.

Lihastautiliiton jäsenyhdistyksen yksityisen jäsenen edun ollessa ristiriidassa Lihastautiliiton edun kanssa, jäsen ei tällöin toimi pöytäkirjantarkastajana yhdistyksen kokouksessa. Näin edistetään avoimuuden ja läpinäkyvyyden toteutumista Lihastautiliiton toiminnassa.

5.

Lihastautiliiton jäsenet varmistuvat liittohallituksen jäseniä valitessaan siitä, että liittohallitukseen valittavilla on toiminnan kannalta riittävää kokemusta ja osaamista sekä siitä, että kullakin hallitukseen valittavalla jäsenellä on riittävästi aikaa hänelle kuuluvien tehtävien hoitamiseen.

Liittohallituksen toiminnan kannalta on tärkeää, että sen jäsenillä on monipuolinen ja toisiaan täydentävä kokemus ja osaaminen. Tämän vuoksi jäsenyhdistysten jäsenillä on oltava hyvissä ajoin ennen päätöksentekoa riittävästi tietoa liittohallituksen jäsenehdokkaiden ammattitaidosta ja kokemuksesta, ja

tarvittaessa mahdollisuus keskustella jäsen ehdokkaiden kanssa. Jäsen ehdokkaita ja jäseniä valittaessa kiinnitetään erityistä huomiota myös esteellisyysnäkökohtiin.

Hyvän hallintotavan mukaisesti jäsen ehdokkaat ovat läsnä valinnasta päättävässä liittokokouksessa, jotta jäsenet voivat tarvittaessa esittää heille kysymyksiä. Mikäli se ei ole käytännössä mahdollista, se henkilö joka nimeää hallituksen jäsen ehdokkaan, esittelee asianomaisen henkilön sekä hänen kokemuksensa ja asiantuntemuksensa asiasta päättävälle jäsenille.

## LIITTOHALLITUS

### 6.

Liittohallitus huolehtii kaikkien sellaisten juoksevien asioiden hoitamisesta, jotka eivät edellytä jäsenten päätöksentekoa. Sellaisen tilanteen syntyessä, jossa ei ole selvää, voiko hallitus päättää jostakin asiasta, hallituksen on saatettava päätöksentekoa koskeva toimivaltakysymys jäsenten ratkaistavaksi.

Tehokkaan hallitustyöskentelyn varmistamiseksi Liittohallitustyöskentelyä koskevista keskeisistä toimintaperiaatteista ja menettelyistä sovitaan liittohallituksen työjärjestyksessä.

### 7.

Liittohallitus voi delegoida pääosan sen vastuulle kuuluvista tehtävien valmistelusta, hoitamisesta, järjestämisestä ja toimeenpanosta jollekin muulle. Liittohallituksen jäsenet voivat jakaa myös keskenään liittohallitukselle kuuluvia tehtäviä ja asioiden valmistelua. Vastuuta ei voi delegoida, vaan se säilyy liittohallituksella.

Liittohallituksen vastatessa niiden tahojen toiminnasta, joille se on siirtänyt tehtäviään, se myös valvoo näiden tahojen toimintaa.

### 8.

Liittohallituksen tehokkaan toiminnan edistämiseksi liittohallitus huolehtii uusien jäseniensä perehdyttämisestä ja siitä, että jäsenillä on mahdollisuus kehittyä ja tarvittaessa kouluttautua tehtäviensä hoitamista varten.

Esteellisyyden arvioinnin selkeyttämiseksi Lihastautiliitossa käytetään sidonnaisuusilmoitusmenettelyä, jossa liittohallituksen jäsenet ilmoittavat vapaaehtoisesti jäseneksi tultuaan omat, Lihastautiliiton toiminnan kannalta merkitykselliset sidonnaisuutensa.

Hyvän hallintotavan mukaisesti tilinpäätöksen laatimisesta vastanneet hallituksen jäsenet eivät osallistu yhdistyksen kevätkokouksessa päätöksentekoon silloin, kun jäsenet päättävät tilinpäätöksen vahvistamisesta ja vastuuvapauden myöntämisestä.

9.

Liittohallitus luo Lihastautiliiton toiminnan suuntaviivat ja keskeiset tavoitteet strategiaan, jonka avulla Lihastautiliitto toteuttaa tarkoitustaan. Strategia perustuu Lihastautiliiton säännöissä mainittuun toiminnan tarkoitukseen, arvoihin, visioon sekä sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin.

Strategian laatimista varten liittohallitus tunnistaa Lihastautiliiton keskeisimmät sidosryhmät ja käy tarvittaessa vuoropuhelua niiden kanssa. Liittohallitus on selvillä eri sidosryhmiensä, kuten jäsenistön, rahoittajien ja asiakkaiden tarpeista ja näkemyksistä. Strategia ohjaa talouden ja toiminnan suunnittelua sekä toiminnan kehittämistä ja resurssointia, ja se esitetään jäsenistön hyväksyttäväksi.

10.

Liittohallitus seuraa strategian, toimintasuunnitelman ja talousarvion toteutumista ennalta sovittujen mittareiden avulla.

Liittohallitus valvoo, että Lihastautiliiton toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan, ja että liiton käytössä olevat resurssit hyödynnetään taloudellisesti. Lihastautiliiton toimintaa arvioidaan sekä sosiaalisten että taloudellisten tulosten näkökulmasta. Arvioinnin tulokset otetaan huomioon toiminnan jatkosuunnittelussa ja kehittämisessä. Tarvittaessa liittohallitus korjaa suunnitelmia ja talousarviota vastaamaan strategian toteutumista.

Liittohallitus vastaa siitä, että Lihastautiliiton taloudesta ja taloudellisesta tilanteesta sekä toiminnasta tuotetaan riittävästi ja oikeasisältöistä tietoa, ja että kokousten pöytäkirjoihin tehdään selkeät kirjaukset rahan käyttöön liittyvistä päätöksistä. Lihastautiliiton hallitus huolehtii siitä, että erilaisilla hankkeilla on nimeytyt vastuuhenkilöt, jotka vastaavat muun muassa hankkeiden taloudesta. Rahan käyttöön liittyvissä tilanteissa sovitaan aina kirjallisesti etukäteen valtuuksista ja velvollisuuksista.

11.

Liittohallituksen kokouksessa käsiteltävien asioiden valmistelussa otetaan huomioon yhdistyksen strategia ja käsiteltävänä olevien asioiden aineellinen sisältö. Taloudellisten asioiden valmistelun ja siihen liittyvän raportoinnin ohella kiinnitetään huomiota myös sosiaalista toimintaa, Lihastautiliiton toimintaympäristöä ja eri sidosryhmiä koskevien asioiden valmisteluun ja raportointiin.

Liittohallitus määrittelee, mistä asioista se haluaa valmistelua ja minkälaista valmistelua. Liittohallitus määrittelee, kuinka usein ja millä tasolla se haluaa informaatiota toiminnasta ja taloudesta. Liittohallituksen tulee informoida toiminnanjohtajaa ja muita asioiden valmistelijoita valmisteluun liittyvissä asioissa.

12.

Liittohallitus ja toiminnanjohtaja vastaavat siitä, että Lihastautiliiton toiminta on lakien ja yhdistyksen sääntöjen mukaisesti järjestetty. Liittohallitus arvioi Lihastautiliiton toiminnan ja koon huomioon ottaen, missä määrin erilaisten hallinnollisten ohjeiden sekä raportointijärjestelmien avulla pystytään edistämään Lihastautiliiton toimintaa ja hyvää hallintotapaa. Lihastautiliiton toiminnassa noudatettavat keskeiset periaatteet ja menettelytavat dokumentoidaan ja kuvataan kirjallisesti.

13.

Riskienhallinnan avulla pyritään tunnistamaan toimintaan vaikuttavat riskit. Liittohallituksen on tunnistettava Lihastautiliiton toimintaan ja omaisuuteen kohdistuvat keskeiset riskit ja laadittava suunnitelma ja keinot näiden riskien hallintaan. Omaisuuteen liittyvien riskien vakuutusturvan taso ja muu oikeellisuus

tarkistetaan vuosittain. Lihastautiliitto ottaa hallintoelintensä turvaksi hallinnon-vastuuvakuutuksen.

14.

Lihastautiliiton säilytettäväksi tarkoitetut asiakirjat arkistoidaan asianmukaisesti. Liittohallitus huolehtii siitä, että Lihastautiliitossa on ohjeistus asiakirjojen arkis-toimisesta.

15.

Liittohallitus arvioi liittokokouksessa tehtyjen päätösten lain- ja sääntöjenmukai-suutta. Arvioinnin lopputuloksesta tehdään merkintä yhdistyksen kokousta seu-raavan hallituksen kokouksen pöytäkirjaan. Hallitus vastaa siitä, että yhdistyk-sen kokouksessa tehdyt päätökset toimeenpannaan asianmukaisesti, ja ohjaa ja valvoo toiminnanjohtajaa ja yhdistyksen muita toimihenkilöitä päätösten toi-meenpanossa.

16.

Toiminnan järjestämisessä on liittohallituksen jäsenten, puheenjohtajan ja joh-tavien toimihenkilöiden välinen työnjako selkeästi ja kirjallisesti sovittu. Osana ohjaus- ja valvontatehtäväänsä liittohallitus huolehtii myös siitä, että Lihastauti-liiton muiden toimihenkilöiden roolit ja tehtävänkuvat ovat selkeät ja kirjallisesti sovittu.

17.

Liittohallitus valvoo, että Lihastautiliitossa noudatetaan julkisissa hankinnoissa sovellettavia säännöksiä ja menettelytapoja. Liittohallitus huolehtii siitä, että Li-hastautiliitossa on käytössä sellainen hankintoja koskeva raportointimenettely, jonka avulla liittohallitus pystyy riittävästi valvomaan hankintoja.

18.

Liittohallitus valvoo, että Lihastautiliiton toimeenpanemat rahankeräykset vas-taavat lupaviranomaiselle toimitettua keräys- ja käyttösuunnitelmaa.

19.

Kullakin hallituksen jäsenellä on Lihastautiliiton asioita koskeva selonotto-oikeus, jota hallituksen tulee omalla toiminnallaan edistää.

Mikäli liittohallituksen jäsen katsoo jonkin päätöksen olevan lain tai Lihastautiliiton edun vastainen, hän vie asian jäsenistön tietoon ja ottaa tarvittaessa asian esille Lihastautiliiton tilintarkastajan kanssa.

20.

Liittohallitus arvioi vuosittain, onko Lihastautiliiton hallinnossa noudatettu hyvää hallintotapaa. Liittohallitus vastaa arvioinnissa käytettävien kriteerien laatimisesta, jotka se esittää jäsenistölle hyväksyttäväksi. Liittohallituksen vuosikertomuksessa esitetään, miten hyvän hallinnon periaatteet ovat toteutuneet Lihastautiliiton toiminnassa ja miten toimintatapoja on arvioinnin perusteella tarve kehittää.

21.

Liittohallitus vastaa oman toimintansa vuosittaisesta arvioinnista. Liittohallitus käyttää arvioinnissa valmiita ulkopuolisen tahon laatimia arviointityökaluja tai laatii arvioinnissa käytettävät kriteerit. Liittohallituksen toimintaa arvioidaan muun muassa seuraavien seikkojen perusteella: yhdistyksen strategian toteutuminen, toiminnan määrä ja laatu, talouden hallinta sekä toiminnan taloudellinen ja sosiaalinen tuloksellisuus. Liittohallitus laatii arvioinnista saatujen tulosten perusteella toiminnan kehittämistä koskevan suunnitelman, jonka se esittelee yhdistyksen kokoukselle.

22.

Liittohallitus hankkii tarvittavan asiantuntemuksen ulkopuolelta, mikäli sillä itsellään ei ole riittävää asiantuntemusta tietyn asian ratkaisemiseksi.

Liittohallitus pyrkii kaikessa toiminnassaan toteuttamaan yhdistyksen tarkoitustensa arvot ja eettiset periaatteet huomioon ottaen. Liittohallitus ylläpitää omilla toimillaan yhdistyksen mainetta ja edistää sen arvostusta. Liittohallitus vastaa yhdistyksen hallinnosta ja sen toiminnan järjestämisestä avoimuuden ja vastuullisuuden periaatteita noudattaen.

23.

Liittohallituksen kokouksista laaditaan juoksevasti numeroitu pöytäkirja, joka tarkastetaan, allekirjoitetaan ja arkistoidaan asianmukaisesti. Pöytäkirjasta on jälkikäteen todettavissa tehdyt päätökset.

24.

Liittohallituksen kunkin jäsenen palkkiot ja muut taloudelliset etuudet hallitus- ja valiokuntatyöskentelystä ilmoitetaan vuosikertomuksessa.

#### PUHEENJOHTAJA

25.

Liittohallituksen puheenjohtaja johtaa hallitustyöskentelyä, vastaa liittohallituksen työn tuloksista ja siitä, että jäsenistön näkemykset välittyvät kaikille liittohallituksen jäsenille. Puheenjohtaja huolehtii siitä, että hallituksen jäsenillä oleva kokemus ja asiantuntemus voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää hallitustyöskentelyssä. Puheenjohtaja vastaa siitä, että kaikilla hallituksen jäsenillä on riittävän ajoissa ennen kokousta tietoa käsiteltäväksi tulevista asioista ja että kokoukset on hyvin valmisteltu.

26.

Liittohallituksen puheenjohtaja on toiminnanjohtajan esimies ja hän yhdessä muun hallituksen kanssa valvoo toiminnanjohtajan toimintaa. Liittohallituksen puheenjohtaja ei voi toimia Lihastautiliiton toiminnanjohtajan tehtävässä. Liittohallitus huolehtii siitä, että hallituksen puheenjohtajan ja yhdistyksen toiminnanjohtajan välisestä tehtävänjaosta sovitaan kirjallisesti.

Liittohallitus ja sen puheenjohtaja edesauttavat omalla toiminnallaan puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan välisen työnjaon toteutumista. Liittohallituksen puheenjohtajan, joka toimii toiminnanjohtajan esimiehenä, tulee olla tarvittaessa yhdistyksen muiden toimihenkilöiden käytettävissä. Kaikilla toiminnanjohtajan alaisilla on mahdollisuus kääntyä oman esimiehensä esimiehen puoleen.

## TOIMINNANJOHTAJA

27.

Lihastautiliiton toiminnanjohtaja vastaa yhdistyksen juoksevasta hallinnosta ja on muiden toimihenkilöiden esimies. Toiminnanjohtaja on työsuhhteessa Lihastautiliittoon ja toiminnanjohtajan oikeudet ovat samat kuin muidenkin työsuhhteessa olevien työntekijöiden oikeudet.

28.

Liittohallitus huolehtii siitä, että toiminnanjohtajan vastuut ja velvollisuudet on määriteltä selkeästi ja kirjallisesti, ja että liittohallituksen ja toiminnanjohtajan välinen työnjako on selkeä.

Toiminnanjohtaja toimii liittohallituksen johdon ja valvonnan alaisena. Toiminnanjohtaja ei voi olla hallituksen jäsen.

Liittohallituksella on tarvittaessa oikeus puuttua toiminnanjohtajalle kuuluviin tehtäviin ja tehdä päätöksiä myös Lihastautiliiton juoksevaan hallintoon kuuluvissa asioissa. Liittohallitus käyttää tätä päätöksenteko-oikeuttaan vain poikkeustilanteissa ja perusteellisen harkinnan jälkeen. Liittohallituksen tehtävänä on ensi sijassa toiminnanjohtajan tukeminen.

29.

Toiminnanjohtaja vastaa siitä, että Lihastautiliiton kirjanpito on lain ja määräysten mukainen ja varainhoito on asianmukaisella tavalla järjestetty. Toiminnanjohtajan tehtävänä on hallitukselle esitettävien asioiden valmistelu ja hän toimii hallituksen kokouksissa esittelijänä sekä hallituksen päätösten toimeenpanijana. Toiminnanjohtaja on Lihastautiliiton muiden toimihenkilöiden ja liiton toiminnassa muuten mukana olevien henkilöiden esimies.

Toiminnanjohtajan tehtäviin kuuluvat myös sellaisten juoksevaan hallintoon kuuluvien asioiden hoito ja päätösten teko, jotka eivät edellytä hallituksen päätöstä. Liittohallitus ottaa tarvittaessa kantaa siihen, milloin toiminnanjohtajan on pyydettävä liittohallituksen hyväksyntä tehtävälle päätökselle. Edustustehtävien



hoitamisesta sekä yhteydenpidon ulkopuolisiin yhteisöihin ja sidosryhmiin toiminnanjohtaja huolehtii yhdessä liittohallituksen tai sen puheenjohtajan kanssa.

30.

Toiminnanjohtaja antaa liittohallitukselle sen tehtävien suorittamisen kannalta tarpeelliset tiedot. Liittohallitus määrittelee, mitä tietoja se toiminnanjohtajalta ja muilta toimihenkilöiltä tarvitsee.

## SIDOSRYHMÄT JA SIDOSRYHMÄViestintä

31.

Liittohallitus vastaa siitä, että yhdistyksen tärkeimmät sidosryhmät tunnistetaan ja niiden kanssa käydään aktiivista vuoropuhelua. Toiminnanjohtaja osallistuu hallituksen tekemien linjausten mukaisesti sidosryhmäkeskusteluun.

Sidosryhmäyhteydenpidon avulla Lihastautiliitto selvittää, mitä odotuksia eri sidosryhmillä on liiton toiminnan osalta ja miten liitto on kyennyt vastaamaan näihin odotuksiin ja tarpeisiin. Keskustelujen perusteella saatuja tietoja käytetään hyväksi yhdistyksen toiminnan suunnittelussa. Tarvittaessa toimintaa pitää muuttaa tai suunnata uudelleen, jotta se vastaa paremmin sidosryhmien tarpeita.

Hyvä hallintotapa edellyttää luotettavaa ja ajantasaista tiedottamista. Sisällöin lisäksi esittämistavan selkeys ja sähköinen tiedottaminen edistävät läpinäkyvyyttä. Tällä edistetään luottamusta Lihastautiliiton ja sen sidosryhmien välillä. Sidosryhmät saavat omia tarpeitaan varten riittävästi tietoa Lihastautiliiton toiminnasta ja sen tuloksista. Lihastautiliiton oma toiminta, toiminnan arviointi ja tulosten raportointi suunnitellaan siten, että se vastaa mahdollisimman hyvin eri sidosryhmien tiedon saannin tarpeeseen.

32.

Vuosikertomus antaa lukijalle kuvan Lihastautiliiton toteutuneesta toiminnasta, toiminnan periaatteista ja päämääristä. Vuosikertomus sisältää arvion myös merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä sekä tilikauden aikana pidettyjen liittohallituksen kokousten lukumäärästä ja jäsenten osallistumisesta ko-

kouksiin. Avointa ja läpinäkyvää raportointia vahvistetaan laittamalla vuosikertomus Lihastautiliiton internetsivuille.

33.

Liittohallitus huolehtii siitä, että Lihastautiliitto saavuttaa aktiivisella, avoimella ja ajantasaisella viestinnällä jäsenistön luottamuksen ja luo hyvät edellytykset jäsenistön ja liittohallituksen väliselle vuoropuhelulle. Liittohallituksen vastaa siitä, että jäsenistön mielipiteitä kuullaan myös yhdistyksen kokouksien välisenä aikana.

34.

Lihastautiliiton toiminnan rahoittajat, kuten avustusten myöntäjät ja palvelusopimuskumppanit, ovat keskeinen sidosryhmä, jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat monin tavoin liiton toimintaan. Lihastautiliitto ottaa taloudellisten ja sosiaalisten tulosten raportoinnissa huomioon, että sen rahoittajien oma riskienhallinta ja laadunvalvonta asettavat tiettyjä ehtoja ja vaatimuksia liiton toiminnalle.

35.

Henkilöstö on Lihastautiliiton keskeinen sidosryhmä, jonka mielipiteet ja näkemykset huomioidaan toiminnassa ja toiminnan suunnittelussa. Vuosikertomuksessa esitetään henkilöstöä koskevia asioita, kuten henkilöstön johtamisen periaatteita ja mahdollisia henkilöstöä koskevia hankkeita. Vuosikertomuksessa selvitetään, miten henkilöstö on osallistunut toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen sekä miten henkilöstön sitoutuneisuutta ja hyvinvointia mitataan.

36.

Tilintarkastajan valinnassa kiinnitetään huomiota tilintarkastajan riippumattomuuteen. Riippumattomuuden arvioinnissa huomioidaan, mitä sivullinen pitäisi objektiivisena ja puolueettomana toimintana. Tilintarkastajan on säilytettävä asemansa yhdistyksestä riippumattomana ulkopuolisen tahona.

## LUETTELO UUDEN HALLITUSJÄSENEEN PEREHDYTYKSIAKIRJOISTA

- Lainsäädäntöön liittyvät asiat
  - yhdistyslaki, Lihastautiliiton säännöt
- Hallituksen toimintaan liittyvät yhdistyskokouksen päätökset
  - hallituksen jäsenten ja varajäsenten yhteystiedot
  - tilintarkastajat ja heidän yhteystietonsa
  - jäsenmaksun suuruus sekä muut yhdistyskokouksen päätökset
- Hallitustyöskentelyyn liittyvät asiat
  - Lihastautiliiton luottamushenkilönä toimivalle -opas (sisältää toiminta-ajatuksen, arvot ja vision, laatupolitiikan perusteet, puheenjohtajan, varapuheenjohtajien ja hallituksen jäsenten välinen työnjako, valiokuntien rooli, esteellisyys- ja vaitioloasiat, korvauskäytännöt, hallituksen työrytmin, organisaatiokaavion, hankintatoimen ohjeet, liiton nimenkirjoittajat, Hilikka ja Eino Lindströmin rahaston säännöt, ansiomerkkisäännöt, päätöksentekoprosessin)
  - hallitusasioiden esittelijöiden rooli
  - kokoussuunnitelma (ajankohdat, mahdolliset teemat)
- Johtamisjärjestelmä, sisäinen valvonta ja riskienhallinta
  - mahdollinen liiton corporate governance
  - luettelo voimassa olevista sopimuksista
  - vakuutukset
  - organisaatiotason kontrollit (luettelo liiton omista ohjeista ja säännöistä)
  - raportointijärjestelmä
  - riskit ja riskienhallinta
  - strategia
  - kyseisen vuoden toimintasuunnitelma ja talousarvio
  - liiton henkilökunta ja heidän tehtävänsä